ماكجروهيل

التعليم المهني

الإدارة في أوقات التغيير

٢٤ أداة للمديرين، الأفراد والفرق

لعاملين لتحسين الأداء الجماعي

مايكل دي. ماجين

جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore

"عندما يؤثر التغيير على إحدى الشركات، يكون قادة الشركة -من أكبر مسئول تنفيذي إلى أصغر مشرف إنتاج- بحاجة إلى إظهار مهاراتهم في القيادة إلى حد ربما لم يبلغوه أبداً من قبل. يصبح دور المدير مهماً وحيوياً في قيادة الفرق والموظفين عبر عملية التغيير بحيث تتمكن الشركة من تطبيق أفكار جديدة، والحفاظ على عملائها، وتتمكن في نفس الوقت من الحفاظ على الموظفين الموهوبين وإشراكهم في العملية".

"التغيير المؤسسي الضخم يحدث أثراً هائلاً على الموظفين. فالتغيير يخلق توتراً بين الماضي والمستقبل، بين الاستقرار والمجهول. وعلى الرغم من التفكير العملي، والمنطق، والابتكار، والتخطيط، والاستراتيجيات المرتبطة بالتغيير، فإن هذا التوتر يصيب الموظفين على جميع الأصعدة وبطرق مختلفة. فمطالبة الموظفين بتغيير سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف الشركة تصنع استجابة عاطفية سلبية تلقائية".

المحتويات

☑ الإدارة في أوقات التغيير

إحدى الحقائق الأساسية في مجال الأعمال هي أن الشركة إما أن تتغير وإما أن تخرج من سوق العمل. انظر الشركات الكبرى صاحبة القوة والنفوذ في عالم اليوم. أين كانت تلك الشركات منذ ١٠ أو ٢٠ عاماً مضت؟ هل نمت، وغيرت نماذج عملها، أم أنها برزت من العدم؟ ماذا حدث لبعض الأسماء الشهيرة التي كبرت في وجودها؟ ما شركات الطيران، أو البنوك، أو شركات الطائرات، أو شركات الصناعات الثقيلة الكبرى التي صارعت لكي تتمكن من خفض التكاليف ومنافسة منافسين أكثر قوة وكفاءة؟ فإما التكيف بيقظة وانتباه وإبداع مع المنتجات، والعمليات، وأفكار العمل الجديدة، وإما الانحدار والهبوط والزوال.

وسواء كانت الشركة في أعلى منحنى النمو أو كانت تناضل من أجل البقاء، فإن هناك شيئاً مشتركاً: الموظفون الذين يعملون داخل تلك الشركات يمرون بالتغيير بشكل شخصي للغاية. ينبغي على الموظفين أن يوقفوا ما كانوا يقومون به وأن يعملوا بطرق وأساليب مختلفة ومع زملاء مختلفين –أو أقل عدداً– عما كان عليه الأمر سابقاً. وقد يكون عليهم أن يعملوا بعيداً عن الأماكن التي يعيشون فيها لوقت أطول مما سبق، أو ينتقلوا إلى مقر أو فرع جديد في مدينة جديدة غريبة. وربما يضطرون لاستخدام تكنولوجيات جديدة تتطلب مهارات جديدة، أو أن يقولوا أشياء جديدة للعملاء، أو أن يلتقوا ببعضهم البعض لعدد مرات أكبر أو أقل، أو أن يقوموا بالمزيد من العمل بموارد أقل من التي كانت متاحة سابقاً.

عندما يواجه الناس تلك الأنواع من التغييرات الكبيرة في الطريقة التي يعيشون ويعملون بها، فإن رد الفعل يمكن أن يكون سلبياً وسيئاً. فما كان ثابتاً مستقراً في العمل تم استبداله الآن بالحيرة، والارتباك، والغموض، وعدم اليقين.

عندما يؤثر التغيير على إحدى الشركات، يكون قادة الشركة –من أكبر مسئول تنفيذي إلى أصغر مشرف إنتاج– بحاجة إلى إظهار مهاراتهم في القيادة إلى حد ربما لم يبلغوه أبداً من قبل. يصبح دور المدير مهماً وحيوياً في قيادة الفرق والموظفين عبر عملية التغيير بحيث تتمكن الشركة من تطبيق الأفكار الجديدة، والحفاظ على عملائها، وتتمكن في نفس الوقت من الحفاظ على الموظفين الموهوبين وإشراكهم في العملية.

فمديرو الشركة يكونون بمثابة الجسر الذي يتم العبور فوقه من الطرق القديمة لإنجاز العمل إلى الممارسات والإجراءات الجديدة. ومن المفارقة أن هؤلاء المديرين هم أيضاً موظفون يشعرون بنفس المشاعر السلبية التي يشعر بها الجميع. كيف إذن يستطيع القائد أن يؤدي دوره القيادي في حين يكون في حالة من الشك وعدم اليقين وعدم الارتياح تجاه المستقبل؟

هناك سلوكيات إيجابية مثمرة يستطيع المديرون تعلمها من أجل التكيف مع التغيير ومساعدة الآخرين على تجاوزه بسلام. ويمكن تجميع تلك السلوكيات في ثلاثة موضوعات رئيسية هي:

إعادة التركيز الشخصي للمديرين. الخطوة الأولى لمساعدة الآخرين على تنفيذ التغيير هي أن تساعد نفسك. يحتاج المديرون إلى أن يدركوا الطريقة التي يستجيبون بها هم شخصياً وكيف يؤثر عليهم التغيير. وبمجرد أن يفهموا ردود أفعالهم واستجاباتهم الشخصية، يمكنهم التكيف مع دورهم.

قيادة الفريق لتجاوز مرحلة التغيير. مجموعة العمل تحتاج إلى قيادة قوية فعالة ترشدها نحو الاتجاه الصحيح، وتوفر درجة ملائمة من الشفافية والوضوح وإحساساً بالتقدم عندما لا تكون هناك إجابات واضحة عن الأسئلة المطروحة وتبدأ الشائعات في الانتشار. يحتاج المدير إلى مساعدة الفريق على التكيف مع ما هو جديد وحديث.

إرشاد الموظفين للطريق الصحيح. الموظفون يستجيبون للتغيير بطرق مختلفة، وإلى أن يترسخ تغيير ما داخل مجموعة العمل، فإن بعض الموظفين قد يحتاجون إلى المزيد من التدريب والنصح بشأن كيفية التكيف مع الأمور. وعلى المدير أن يجلس مع الموظفين أصحاب الاستجابات والمشاعر السلبية القوية تجاه التغيير من أجل رسم صورة واضحة متفائلة للمستقبل.

"لقد كنت دائماً أدافع عن التغيير وأؤيده إلى أن مسني شخصياً".

مدير متوسط للخدمات المالية

إعادة التركيز الشخصي للمديرين: افهم كيف يؤثر التغيير عليك

التغيير المؤسسي الضخم يحدث أثراً هائلاً على الموظفين. فالتغيير يخلق توتراً بين الماضي والمستقبل، بين الاستقرار والمجهول. وعلى الرغم من التفكير العملي، والمنطق، والابتكار، والتخطيط، والاستراتيجيات المرتبطة بالتغيير، فإن هذا التوتر يصيب الموظفين على جميع الأصعدة وبطرق مختلفة. فمطالبة الموظفين بتغيير سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف الشركة تصنع استجابة عاطفية سلبية تلقائية.

من المؤكد أن المديرين ليسوا معصومين من تلك الاستجابة. فحتى المديرون المسئولون عن تنفيذ التغيير داخل الشركة قد يضعفون هذا التغيير بطريقة خفية من خلال الكلمات التي يستخدمونها في وصفه وما يفعلونه من أجل دعمه.

ولكي يكون المدير قائداً ناجحاً للتغيير، عليه أن يفهم أولاً ديناميكيات التغيير والطرق التي يؤثر بها الشك وعدم اليقين عليه وعلى الآخرين. ينبغي هجر الطريقة القديمة، وفهم الطريقة الجديدة في العمل. وعلى قائد التغيير أن يفهم كيف يمكن أن يستخدم الغموض في التكيف مع التغييرات، وكيف أن الارتجال يجبر وحدات العمل على تحقيق أقصى استفادة من مواقفها وظروفها، وكيف أن التغيير يخلق الحاجة إلى عمليات تواصل تتسم بالوضوح والشفافية والصراحة.

وأكثر الأشياء أهمية على الإطلاق هو أن قائد التغيير ينبغي أن يرى نفسه على أنه المثل الأعلى الذي يحتذي به جميع أفراد الفريق ويلجئون إليه لمعرفة الأفكار والتلميحات والمعلومات الخاصة بالكيفية التي ينبغي أن يستجيبوا بها للموقف المتغير.

إن إعادة التركيز الشخصي تتطلب من المدير فحص مشاعره، ودوافعه، وافتراضاته الشخصية تجاه التغيير. تلك هي نقطة البداية نحو فهم الطريقة التي يصبح بها المدير قائداً للتغيير.

"لا أستطيع تغيير اتجاه الريح. ولكنني أستطيع تعديل أشرعتي".

مجهول

"إعادة التركيز الشخصي يتطلب من المدير فحص مشاعره، ودوافعه، وافتراضاته الشخصية تجاه التغيير. تلك هي نقطة البداية نحو فهم الطريقة التي يصبح بها المدير قائداً للتغيير".

افهم تفاصيل التغيير

يمكن تعريف التغيير المؤسسي ببساطة. فالتغيير يحدث عندما تنتقل الشركة من الوضع الراهن إلى شيء مختلف. "من–إلى" هو التغيير. وإليك بعض الأمثلة: "سوف نتحول من مراكز للتكلفة إلى مراكز للربح الإقليمي". "سوف يتحول مديرو الشركة من مشرفين وموجهين إلى مديرين للدخل". "إننا نتحول من تقديم خدمات مرتفعة الجودة وعالية التكلفة إلى أن نكون قادة سوق التكلفة المنخفضة".

وعلى الرغم من أن هذا التوصيف الاستراتيجي للتغيير هو بداية مفيدة، فإنه لا يساعد بحق مدير وحدة عمل على فهم ما سيحدث له أو لأفراد فريقه عند هذا المستوى المبدئي.

أحد الأجزاء المهمة من إعادة التركيز الشخصي هو القدرة الفعلية على متابعة عملية "من–إلى" وأثرها على وحدة العمل. وبمجرد أن يدرك المدير هذا الأثر، يمكنه أن يفهمه هو نفسه بشكل أفضل، ويصبح قادراً على شرحه لأفراد الفريق بمزيد من الدقة والوضوح.

وفهم عملية "من–إلى" يتوقف على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالشركة. واعلم أنك قد لا تكون قادراً على إجابة جميع تلك الأسئلة في البداية. وهذا هو ما يسبب الغموض، الذي يعد نتيجة ثانوية أساسية لتجربة التغيير.

ابدأ برسالة الشركة: لماذا تأسست الشركة في المقام الأول؟ هل تغيرت تلك الرسالة منذ وقت تأسيس الشركة؟ وماذا عن عملاء الشركة؟ هل اختلفت طبيعة العملاء؟ الأرجح أن طريقة الشركة أو استراتيجيتها ستكون مختلفة. فما تقوم به الشركة لخدمة عملائها ربما كان يتحول من تركيز محدد –مثلاً– إلى توجه إقليمي واسع يتم وفقاً له اتخاذ القرارات التي تمس العملاء في مكان العمل بشكل مباشر وليس في مقر الشركة الرئيسي.

وماذا عن كيفية قياس النجاح؟ هل تم استبدال المعايير القديمة بأخرى حديثة؟ هل توجد حالياً أنواع مختلفة من المعايير تبدو غريبة أو حتى من الصعب فهمها، مثل معيار ولاء العملاء؟ كثيراً ما تكون التغييرات التي تطرأ على المعايير والمقاييس بمثابة مصدر لشعور الموظفين بالقلق لأن المقابل الذي سيحصلون عليه سيكون مرتبطاً على الأرجح بمؤشرات النجاح الجديدة تلك.

وماذا عن الكيفية التي يتم إنجاز العمل بها فعلياً؟ هل هناك عمليات جديدة ينبغي إقرارها وتنفيذها؟ هل سيكلف أشخاص جدد أو أشخاص أقل بالعمل؟ هل ستكتسب وحدة العمل المزيد من الأدوات والموارد أم أنها ستفقد بعضاً مما كان متاحاً لها من قبل؟ هل ستتم إدارة الفريق بشكل مختلف؟ ماذا سيكون دور المديرين في بيئة التغيير الجديدة؟ هل سيكون عليهم أن يصبحوا مدربين ولاعبين، حيث يظلون يقومون بمهامهم وأعمالهم الشخصية، أو يسهمون في تحمل أعباء العمل، أم أنهم سيضطرون للتخلي تماماً عن أعمالهم الخاصة بحيث يتفرغون للإدارة طوال الوقت؟

كيف ستتكيف وحدة العمل؟ ما الذي ينبغي أن يركز عليه الفريق، أو ما العمل الذي ينبغي عليه أن يزيد أو يقلل قيامه به؟ ما الذي سيظل على حاله دون أن يمسه التغيير؟

عندما يستطيع المدير الإجابة عن تلك الأسئلة بأقصى قدر ممكن من التمام والدقة، فإن حجم وتأثير التغيير سيصبح أمراً أكثر وضوحاً.

حلل ما يحدث. خذ خطوة للوراء وفكر في المعاني الضمنية للتغيير. عندما تفكر في جوانب العمل المختلفة، داوم على سؤال نفسك: "كيف سيتأثر هذا الجانب؟".

حدد الآثار الكبيرة. كل تغيير يشتمل عادة على أثر كبير واحد على الأقل –وعادة ما تكون هناك عدة آثار– على الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل. تعرف على تلك الآثار.

استخدم خيالك. عادة ما يكون الأثر الذي تحدثه العديد من التغييرات مجهولاً في مرحلة التخطيط. حافظ على انفتاح عقلك على ما قد يحدث وما قد يشعر به الموظفون.

"ليست التغييرات هي التي يمكن أن تضرك، إنها المرحلة الانتقالية".

ويليام بريدجز

☐ انسحب وابحث عن مخبأ

☑ اختر استجابة مفيدة

تحدث لنا التغييرات في كل يوم من أيام حياتنا. لا نلحق بالقطار الذي نستقله أحياناً، أو نضطر لسلوك منعطف جانبي على الطريق، أو نكتشف أن الجو أكثر سخونة أو برودة مما تصورنا، أو نواجه نظاماً جديداً للبريد الإلكتروني، أو نضطر للتوقيع في سجل الحضور والانصراف، أو يطلب منا تسجيل أنفسنا لنتمكن من حجز غرفة اجتماعات، أو نضطر لتغيير جدول مواعيدنا لأن أحدهم لا يستطيع تنظيم اجتماع ما. أحداث صغيرة لا حصر لها تجعل أيام حياتنا مختلفة عن بعضها البعض. بعض هذه الأحداث تفرض علينا تغيير سلوكنا المعتاد أو التوقف عنه، مما يسبب لنا التوتر ويصيبنا بالغضب والتذمر. "لماذا ينبغي أن نحجز غرفة الاجتماعات الآن؟ إننا لم نضطر أبداً لذلك من قبل". وبعضها يدخل في نسيج الروتين اليومي فحسب. فمع مجيء اليوم الثاني، يصبح المنعطف الجانبي على الطريق مألوفاً، ونجد أننا نستطيع القيام بأشياء بارعة باستخدام نظام البريد الإلكتروني الجديد، وهكذا تستمر الحياة. نتعلم، ونتكيف، ونستمر في القيام بالأشياء التي كانت غير مألوفة لنا على الإطلاق في وقت من الأوقات.

ومن ناحية أخرى، هناك تغييرات تأتي –مرة كل فترة طويلة عادة أو مرة طوال الحياة المهنية– وتجلب معها الكثير من الضيق والضغط وعدم الارتياح. تندمج الشركة التي نعمل بها مع شركة أخرى مثلاً، ولا نعرف من سيستمر ممن سيرحل. أو يأتي مدير جديد أكثر إلحاحاً وضغطاً. أو يتم نقل مجموعة العمل بالكامل إلى مدينة أخرى. أو يتقاعد زميل، أو صديق، أو معلم ناصح مقرب منا، ولا نجد من يحل محله. أو تضطر للقيام بمهام وظيفتك بالإضافة إلى جزء من مهام شخص آخر أيضاً. أو يتم تغيير نظام التعويضات برمته.

كل تلك التغييرات الكبرى تشتمل على خسارة ضمنية لشيء ما. فنبتعد عن منطقة ارتياحنا كثيراً. يصبح الاطمئنان والثقة مجرد ذكرى من الماضي. لا نعلم ما يمكن أن يحدث. نشعر بالقلق والترقب تجاه المستقبل، ويذهب شعورنا بالأمان أدراج الرياح. ويكون الخوف كامناً في قلب هذا الشعور بالخسارة. وهذا ما يصعب جداً التعامل مع التغيير. فالناس يشعرون بالخوف عندما يذهب الأمان.

وإحدى طرق الاستجابة لهذا النوع من التغيير هي الاستجابة بشكل سلبي. وعادة ما تكون تلك الاستجابة رد فعل دفاعياً طبيعياً لا يتم القيام به عن عمد. إنك تنسحب إلى عالمك الخاص وتلتزم الحذر فيما تقوله ولمن تقوله. تلعب دور موظف تحرر من الوهم ("كانت الأمور أفضل في الأيام الخوالي حيث.. ")؛ أو ترفض اتخاذ القرارات إلى أن تتأكد من أن المعلومات مكتملة وصحيحة تماماً؛ أو تبالغ في نشاطك أو تشعر بالعجز ("ليس هناك ما يمكنني القيام به حيال هذا").

إلا أن هناك طريقة أكثر إيجابية وفائدة للاستجابة للتغيير. تقبل أنك خسرت شيئاً ما، ولكن اتخذ قراراً واعياً بالتكيف مع الأمر واحتفظ بإيجابيتك وفعاليتك. فموقف اندماج شركتك بأخرى قد يسفر عن فرص أعظم قيمة، أو قد تلتقي بزملاء موهوبين مثيرين للاهتمام وتتعلم منهم الكثير عن مهنتك. أظهر الإبداع عند التخبط في المواقف غير الواضحة تماماً، اختبر خبرتك وبديهتك عن طريق اتخاذ القرارات بأفضل كفاءة تستطيع.

الإيجابية هي خطوة أولى مهمة بالنسبة للمدير المسئول عن حمل الموظفين على تحقيق النتائج المطلوبة. تأمل الأفكار التالية:

تعرف على استجاباتك السلبية. إذا وجدت نفسك تقاوم التغيير، أو كنت ترى الجوانب السلبية منه فحسب، فتأمل مشاعرك تجاه ما حدث وما سوف يحدث. تشتمل الاستجابات السلبية الهدامة على الانسحاب، والرفض، والمبالغة في رد الفعل.

تكيف. التكيف يعني الخروج بأفضل النتائج الممكنة من الموقف الحالي. حدد المشكلات التي تواجهها وقرر التعامل معها بطريقة إيجابية.

كن نفسك. سيحدث التغيير مهما كان ما تفعله لمنع حدوثه. تحرر من الماضي إذن واستعد للمضي قدماً نحو الأمام. هذا التعديل ليس سهلاً دائماً، ولكنه ضروري.

"في القرن الحادي والعشرين، ليس الأميون هم الذين لا يستطيعون القراءة والكتابة، وإنما هم الذين لا يستطيعون التعلم، والتكيف، ثم التخلي عما تعلموه قديماً، وإعادة تعلم ما هو جديد".

الفين توفلر

☑ ابحث عن الفرص

إليك تمريناً مثيراً: فكر في تغيير يؤثر حالياً على شركتك أو فريقك. من وجهة نظر الشركة، دون النتائج الإيجابية وكذلك العواقب السلبية التي ستترتب على التغيير. والآن، دون النتائج الإيجابية والسلبية التي تشعر أنها ستترتب على التغيير من منظور الموظفين. راجع استجاباتك.

الأرجح أن قائمة العواقب السلبية التي ستتأثر بها بنفس طول قائمة النتائج الإيجابية التي ستحققها الشركة. في المعتاد، يميل معظم الناس إلى رؤية التغيير المؤسسي على أنه يفيد الشركة في المقام الأول والأخير، ولا يفيد الموظفين الذين يعملون فيها. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تقوم بنقل المقر الرئيسي لها من قلب المدينة إلى ضاحية من ضواحيها، فإن الفوائد العملية التي تعود على الشركة تشتمل تخفيض النفقات، وتوسيع المساحة، وتحسن التواصل بين الأقسام التي ستصبح الآن في موقع واحد، وخفض الضرائب، وهكذا. إلا أن الموظفين قد لا يرون في هذا الانتقال الوشيك شيئاً أكثر من كونه خبراً سيئاً: فقد يضطرون للسفر لمسافة أطول، أو يحتاجون لشراء سيارة، أو يقضون وقتاً أطول بعيداً عن الأسرة، أو يضطرون لتناول غداء لا يحبونه، أو تتغير مشاعرهم تجاه الشركة. ولكن إذا فكرت في الأمر، فإن الموقع الجديد سيحتوي على مساحة أكبر، وإضاءة وأثاث أفضل، ومزيد من التفاعل مع الآخرين في الشركة، وصالة جمنازيوم، وطاولات خارجية للاجتماعات أو تناول الغداء. وتتمثل الفرصة الشخصية في التعامل مع الآخرين بمزيد من الفعالية، وممارسة بعض التمرينات الرياضية، والحصول على خبرة عمل أفضل.

والفكرة هي أننا نميل إلى رؤية السلبيات قبل الإيجابيات في مواقف التغيير. وعندما يتعلق الأمر بإعادة التركيز الشخصي، يحتاج المدير إلى النظر بموضوعية لموقف التغيير ليحدد ما فيه من إيجابيات يمكن أن تعود عليه، سواء كانت فعلية أو محتملة. والأساس في ذلك هو النظر لما هو أبعد من رد الفعل الأولي.

أين تكمن الفرصة؟ تخيل أن شركتك تتحول إلى مفهوم الفريق في التعامل مع العملاء. فبدلاً من تعامل بعض المتخصصين مع العميل بشكل فردي، يشكل هؤلاء المتخصصون فريقاً

منسجماً متعاوناً، يتعامل مع العملاء بطريقة منهجية، ويعرض حلولاً متكاملة تحل عدداً من مشكلات العملاء بدلاً من تقديم حلول لشكلة أو مشكلتين في كل مرة. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة قد تبدو في البداية وكأنها تحرمك من كونك "نجماً" منفرداً في عيني العميل، فإن الفرصة تكمن في العمل بشكل إبداعي مع محترفين مهنيين آخرين، ووضع طرق وأساليب مبتكرة، ومعرفة كيفية تفكير الآخرين.

فإذا كان مديرك الجديد يطالب فريقك بتولي مهام جديدة، فإن الفرصة تكمن في حمل فريقك على مناقشة الكيفية التي يمكنه العمل بها بمزيد من الفعالية، وهو جهد وتحدي القيادة في النهوض به. وإذا اندمجت مجموعتك مع مجموعة عمل أخرى، فإن الفرصة تكمن في إجراء انتقال سهل لين بحيث لا تضيع التفاصيل، والوقت، والنفقات. فإذا فرضت على المجموعة قوانين حكومية جديدة ينبغي عليها تطبيقها، فإن الفرصة تكمن في تدريب وتحفيز الفريق.

ابحث عن الفرصة. فكر بعناية في المكان الذي قد تعثر فيه على الفرصة في موقف التغيير. أين يمكنك أن تتألق؟ ما الذي يمكنك تعلمه؟ ما الأثر الذي يمكنك أن تحدثه؟

تخلص من التفكير السلبي. لا تجعل العقبات تبدو كبيرة إلى حد يعوقك عن رؤية الفرصة التي يجسدها التغيير. إذا وجدت نفسك تركز على السلبيات، فاسأل نفسك عن سبب ذلك، وقم بتغيير المنظور الذي تنظر منه.

ابحث عن عنصر النجاح الحاسم. أي تغيير يحتوي على شيء خاص ومميز: التعاون، التحفيز، العمل الجماعي، المهارات الفنية، القيادة. ضع نفسك في موقع يتيح لك تقديم ما هو مطلوب وهناك حاجة له.

"معظم الناس يفوتون الفرص لأنها تأتي متنكرة في صورة جهد وعمل شاق".

توماس أديسون

☑ اجمع أصولك ومواردك

من الواضح أن إدارة التغيير في وحدة عمل بمثابة تحد. العديد من المديرين يشعرون كما لو كانوا يدفعون التغيير دفعاً ويجذبون أفراد الفريق نحو طريقة جديدة لإنجاز العمل، خاصة عندما يكون التغيير كبيراً، مثل تولي مهام إضافية، أو العمل مع زملاء جدد، أو تغيير ساعات العمل.

وكجزء من عملية إعادة التركيز الشخصي، يحتاج المدير الذكي إلى تحديد الأدوات والموارد المتاحة لمساعدته على النجاح. وبدون الاستفادة من تلك الأصول، يمكن أن يشعر المدير بالعزلة عند التعامل مع التغيير.

ما تلك الأدوات والموارد؟ رئيس المدير هو على الأرجح المورد الأكثر أهمية. فالرئيس يرتبط بالمستويات الأعلى في الشركة حيث تتخذ أنواع القرارات المختلفة وحيث مصدر تدفق المعلومات لأسفل. ورئيس المدير يمكن أن يكون مدرباً على المهارات، ومصدراً للإجابات، وموجهاً للأفكار قبل أن يتم تطبيقها في وحدة العمل.

وشبكة العلاقات الشخصية التي يمتلكها المدير داخل الشركة بمثابة مصدر مهم آخر. وتلك الشبكة تتكون من علاقات خارج الهيكل الرسمي للعمل. فالأشخاص الذين تضمهم شبكة العلاقات الشخصية هم زملاء، ومديرون سابقون، ومعلمون ناصحون، وأصدقاء يمكن الاعتماد عليهم في تقديم المساعدة والنصح، والمعلومات، والأفكار. ويستطيع المدير أيضاً استخدام تلك الشبكة غير الرسمية لإنجاز الأعمال. على سبيل المثال، إذا شعر المدير أن وحدة عمل تم دمجها مؤخراً تحتاج إلى سمة خاصة لأنشطة بناء فريق العمل، يمكنه الاستعانة بأصدقاء شبكة العلاقات الذين يمكنهم اقتراح، أو حتى تقديم، جلسة تدريب تتناول هذا الأمر.

وهناك مورد يمكن لمسه بشكل أكثر وضوحاً يتمثل في برامج التدريب أو التوجيه. إن معظم التغييرات الكبرى في الشركة يتم دعمها بواسطة مجموعة متنوعة من جهود التواصل، مثل الاجتماعات خارج مقر الشركة، أو النشرات الإخبارية والتحديثات، التي يتم نشرها بشكل متكرر. وتشتمل بعض برامج التغيير على تعليم الموظفين مهارات جديدة للعمل في البيئة

المتغيرة. فالشركة التي تتحول إلى التركيز على المبيعات على سبيل المثال، تدرب المهندسين والفنيين على مهارات خدمة العملاء. والمدير بحاجة إلى فهم ما تقدمه الشركة من منتجات وخدمات، وفهم أهداف تلك العناصر المختلفة وكيف يمكنه الاستفادة منها.

وأخيراً، فإن أحد الموارد التي يتم إغفالها غالباً هو منطق التغيير نفسه. فالمدير ينبغي أن يكون قادراً على فهم وشرح الرؤية التي توجه التغيير والفرص التي يحملها بوضوح وإقناع. هذا الهدف يمكن أن يساعد الفريق في قبول ما يحدث. "إننا نخفض حجم العمالة حتى نتمكن من التركيز على أفضل ما يمكننا القيام به للعملاء. سيكتسب الجميع خبرة أكبر كثيراً في حل مشاكل العملاء". "إننا نندمج مع شركة أكبر حتى نتمكن من الحصول على موارد تكنولوجية وقوة تسويقية من شأنها أن تحمل منتجاتنا إلى سوق جديدة أكثر اتساعاً". فالصورة الكبيرة تهيئ المناخ لأسباب مطالبة الموظفين بالقيام بأعمال جديدة ومختلفة عما كانوا يقومون به من قبل.

ابق على اتصال مع رئيسك. كثيراً ما يستطيع الرئيس أن يكون هو مصدر أحدث الأخبار والمعلومات كما أنه يمكن أن يكون بمثابة مدخل إلى أجزاء أخرى من الشركة.

نشط شبكة علاقاتك. إنجاز الأعمال ومعرفة المعلومات بشكل غير رسمي قد يكون أمراً أكثر فعالية من معرفتها بشكل رسمي. ابقَ على اتصال مع الأصدقاء والمعارف القدامى.

ادعم برنامج الشركة. عمليات التواصل، والتدريب، والاجتماعات المنظمة، والعروض التقديمية أدوات يمكنك استخدامها. افهم هذه الأدوات جيداً واستخدمها لتساعد نفسك.

"كن دارساً للتغيير، فهو الشيء الوحيد الذي سيظل باقياً".

انتوني جيه. دي انجيلو

☑ ابتكر أهدافاً شخصية

التغيير والفرص صنوان لا يفترقان. فعندما يتغير العمل، وتتبدل المهام، تكون هناك حاجة للقيادة، والتأثير، والفهم التقني، وعمليات تواصل بارعة. فإذا كنت مديراً أو فرداً في فريق، فتلك فرصة لتحقيق النمو الشخصي، وتنمية مهارات جديدة، واستخدام المهارات الموجودة بخبرة وبراعة. قد يكون التغيير وقتاً يمكنك استغلاله في التألق. ومهمتك هي أن تحدد النتائج التي ترغب فيها شخصياً.

لنفترض أن مجموعة العمل التابعة لك قد طلب منها تطبيق معايير قياس جديدة تعكس الفعالية في تطوير الموظفين. لذا، فبالإضافة لمعايير الأداء المعتادة، أصبحت هناك معايير جديدة أيضاً: كم عدد الموظفين الجدد المؤهلين في مهارات معينة؟ كم استغرق منهم الأمر حتى وصلوا لمرحلة البراعة؟ ما مستوى أدائهم الحالي مقارنة بالموظفين الأكثر خبرة؟ تلك المعايير غامضة ومشوشة في أفضل الأحوال، ومهمتك هي أن تفي بها.

وفي حين أن المدير مطلوب منه الكثير من العمل ليتمكن من إقرار هذه المعايير، فكر أيضاً فيما يستطيع المدير تحقيقه شخصياً من هذا الموقف:

لدى المدير فرصة لعرض سبب هذا التغيير بحيث يفهم أفراد الفريق قيمة الأرقام، على الرغم من المعارضة الأولية.

يمكن أن يظهر المدير أيضاً على أنه شخص يستطيع الحصول على موافقة أفراد الفريق بالإجماع على كيفية التعامل مع تلك المعايير وتوثيقها.

ويستطيع المدير استغلال هذا التغيير لإعلام وإقناع الإدارة العليا بأفضل وسيلة لتطبيق تلك التغييرات في أقسام أخرى من الشركة.

ويستطيع المدير أن يحقق سمعة جيدة باعتباره صاحب قدرة جيدة على حل المشكلات وتسوية الصراعات، وباعتباره الشخص الذي يلجأ إليه الموظفون عندما يصادفون مشكلات في التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

تلك النتائج تمثل أهدافاً شخصية يستطيع المدير تحقيقها في خضم عملية التغيير. فإذا استطاع المدير وضع تلك الأهداف الشخصية بوعي قبل أن تسيطر عملية التغيير على الأمور، فإن التجربة بأسرها يمكن أن تكون أكثر فائدة بكثير.

جزء من عملية إعادة التركيز الشخصي هو أن يشكل المدير تلك الأهداف الشخصية المحددة التي تجيب عن سؤال: ما الذي تريد الخروج به من هذا؟ إن وضع أهداف إيجابية هو أسلوب مفيد في مساعدة المدير على التحول من الاستجابات السلبية الهدامة الطبيعية إلى المشاركة في عملية التغيير بفعالية ونشاط.

حدد مناطق تحسين المهارة الشخصية. ما المهارات التي تحتاج إلى تحسينها؟ ما المهارات التي كنت تواجه صعوبة في أدائها في الماضي؟ في أي مجال تحتاج إلى مزيد من التمرين؟ انظر لعملية تطبيق التغيير وإدارة الفريق في أوقات التغييرات على أنها مختبر لتحقيق التحسن الشخصي.

كن جريئاً، وتحل بالشجاعة. مواقف التغيير تحتاج إلى أبطال، ومديرين مستعدين لبذل الجهد الإضافي المطلوب من أجل اعتناق الجديد. اجعل نفسك بطلاً للتغيير، اكتسب سمعة طيبة فيما يتعلق بالإدارة الفعالة للتغيير.

التقط مؤشرات النجاح. حدد كيف ستعرف ما إذا كنت تحقق أهدافك أم لا. ما الذي سيراه الموظفون أو يشعرون به عندما يتعاملون معك؟ حدد كلاً من أهدافك ومؤشرات النجاح الخاصة بك.

"يستخدم الصينيون مقطعين عند كتابة كلمة أزمة. المقطع الأول يعني الخطر، والآخر يعني الفرصة. في الأزمات، احذر الخطر، ولكن تعرف على الفرصة".

ريتشارد نيكسون

اجعل أفعالك مطابقة لأقوالك

كيف كنت ستشعر تجاه هذا؟ مدير يوضح أنه بسبب التغييرات التي تواجهها الشركة، أصبحت عملية التواصل أولوية قصوى. وفيما بعد، يصبح العثور عليه عندما تكون هناك حاجة إليه درباً من المستحيل. وماذا عن مدير يعتقد في أهمية مناقشة ردود الأفعال تجاه نظام التعويضات الجديد "بصراحة وصدق" ولكنه يحقر من شأن تعليقات أفراد الفريق السلبية عندما يعبرون عنها؟ أو، ماذا عن مدير يقول إن فكرة برنامج إدارة العلاقات الجديد الخاصة بالمشاركة في معلومات العملاء هي فكرة رائعة، ولكن بيانات عملائه هي آخر ما يتم جمعه من تلك المعلومات؟ ما الذي يفعله هذا فيما يتعلق بدعم التغييرات؟

مفهوم "مطابقة الأفعال للأقوال" هو مفهوم أساسي من مفاهيم القيادة. فعندما يحاول المديرون قيادة التغيير في شركاتهم، فإنهم يصبحون منارة تجذب الانتباه إليهم. تصبح سلوكياتهم الشخصية نموذجاً يحتذي به الآخرون. وعندما ينخرط المديرون في سلوكيات جديدة توجهها التغييرات، تكون فرقهم بأكملها في حالة مراقبة.

ما الذي يراقبونه؟ إنهم لا يلاحظون فقط ما إذا كنت تفعل ما تقول إنه ينبغي عليهم فعله، وإنما يراقبون أيضاً موقفك الذهني أثناء فعلك له. إنهم يسألون بعيونهم: "إنك تطلب منا أن نتغير، فهل تتغير أنت أيضاً بدورك؟".

انتقلت إحدى المديرات مع فريقها إلى مركز للتوزيع في مدينة جديدة. كانت قد نصحت أفراد الفريق بالبحث عن ارتباطات جديدة في المجتمع المحلي. وفي غضون أسابيع، كانت تلك المديرة قد انضمت بصفة شخصية إلى النوادي المحلية، وتطوعت في مؤسسة خيرية، ومثلت الشركة في اجتماعات المجتمع المحلي، ونظمت حفلات التقى فيها ممثلون للمجتمع المحلي والمؤسسات الخيرية بأفراد فريقها. كانت تلك المديرة تعاني من اضطراب الانتقال إلى مدينة جديدة مثل الآخرين تماماً. ولكنها عملت بنصيحتها الخاصة بالانخراط في المجتمع الجديد، وكان الانتقال أكثر سهولة بالنسبة لها.

وقال مدير آخر إن الاجتماعات المتكررة في الصباح الباكر أمر ضروري من أجل نجاح التواصل خلال عملية تغيير كبرى. ولم يكن هذا المدير فقط هو أول من يحضر في الصباح، وإنما كان أيضاً يجلب معه طعام الإفطار ويعد القهوة للموظفين.

إن مديري مجموعات العمل هم ماكينات التغيير داخل الشركات. فإذا كانت أفعال المدير تطابق أقواله، وكان سلوكه يتفق وينسجم مع الرسائل التي يبعث بها، وكان يحافظ على وعوده والتزاماته، وكان يظهر الطاقة والحماس تجاه ما يحدث، فإن أفراد الفريق سيشعرون بأنهم يستطيعون اتخاذ الخطوة التالية من خطوات الالتزام.

راقب سلوكياتك. دائماً ما يكون المديرون محل مراقبة أفراد فرقهم خلال فترات ومواقف التغيير. انتبه لما تقوله وما تفعله في تلك المواقف، فما تفعله قد يضعف رسالة التغيير دون أن تدرك ذلك.

أظهر بعض الطاقة والحماس. يستطيع الآخرون الالتزام من خلال أقوال وأفعال مديرهم. لا تخش أو تتجنب تشجيع عملية التغيير.

كن أنت الأول، وانهض بالكثير من العمل. احضر مبكراً إلى الاجتماعات، وقم بأعمال أكثر من التي يقوم بها الآخرون، واستمر في الحديث عن فوائد التغيير. اتخذ قراراً بتشخيص عملية التغيير.

"طريق البدء هو أن تكف عن الكلام وتبدأ في العمل".

والت ديزني

☐ انتظر حتى يتحقق الوضوح التام

☑ اكتسب الأصدقاء حتى أثناء التشوش والغموض

تخيل أن شركتك ستندمج مع شركة أخرى. لقد تم الإعلان عن ذلك تواً، إلا أن عملية دمج الموظفين والنظم لن تبدأ قبل ستة أشهر. أنت وفريقك في خضم مجموعة متصلة من المشاريع المصممة لتسهيل الطريقة التي يتم معالجة طلبيات العملاء بها. هل ينبغي أن تستمر تلك المشاريع؟ وإذا كانت ستستمر، فهل ينبغي أن تحافظ على نفس النطاق والميزانية التي كانت محددة لها منذ البداية؟ وهل ينبغي أن تظل فرق المشروع ملتزمة بهذه المشاريع؟

أو، ماذا عن هذا الموقف الذي تدير فيه مجموعة تم تشكيلها حديثاً من موظفي تنسيق العلاقات مع العملاء؟ دور موظف التنسيق هو إما حل مشكلات العملاء مباشرة وإما رفع تلك المشكلات إلى خبراء داخل الشركة. ولقد اتضح لك أن الفارق بين المهام التي يتم التعامل معها مباشرة والمهام التي يتم تحويلها إلى الخبراء أصبح ضبابياً وغير محدد بوضوح. فالمخاطرة بالإجابة عن أسئلة العملاء بشكل غير صحيح أو غير متسق يمكن أن تؤثر على علاقات الشركة بعملائها، أما تحويل مشكلات أكثر من اللازم إلى الخبراء فهو يعطي انطباعاً بأن مجموعتك لا تزيد على كونها مجموعة من موظفي الرد على الهاتف. كيف يمكنك التعامل مع مثل تلك المناطق الرمادية غير المحددة؟

إن الغموض هو جزء من عملية التغيير. وينبع الغموض من نقص المعلومات بشأن المستقبل، والإرشادات المبهمة، واختلاط الأدوار، والمسئوليات المتداخلة، والخطط المعطلة غير المكتملة، والعواقب غير المتوقعة، وعمليات صنع القرار غير الواضحة. والخبر الجيد هو أن الغموض أمر طبيعي وينبغي توقعه. وعلى المديرين أن يدركوا أن الشك وعدم اليقين دائماً ما يصاحبان التغيير والتحديث. وأحد أجزاء عملية إعادة التركيز الشخصي هو التكيف مع الأمور التي قد تكون مزعجة ومحبطة وغير مريحة.

وتشتمل الاستجابات الهدامة السلبية لمواقف الغموض على الانتظار حتى تتضح الصورة أو الانسحاب. "ليس لدي ما يكفي من المعلومات بعد لاتخاذ القرار". "لم يتم تطبيق هذا النظام

بعد". "ليس هذا من اختصاصي". والاستجابة الأكثر إيجابية للغموض هي أن يعرف المدير أنه ما من حلول كاملة وأنه ينبغي عليه أن يبذل قصارى جهده في ظل الظروف الحالية. يعني هذا اتخاذ قرارات قد يتضح فيما بعد أنها لم تكن أفضل ما يمكن اتخاذه أو حتى إنها قرارات خاطئة.

يسمى هذا "التقدم وسط التشوش"، وهو يتطلب براعة، وإبداعاً، وإحساساً قوياً بما هو منطقي وصحيح في شركتك وبالنسبة لعملائك. واتخاذ القرارات بهذا الأسلوب قد يبدو ارتجالاً واعتماداً على الغريزة والحدس. والعديد من المديرين يجدون تلك العملية منعشة ومنبهة. وبالنسبة لآخرين، قد تبدو نفس العملية مثيرة للرعب والفزع. الفكرة هنا هي أن العمل لابد وأن يستمر على الرغم من الغموض؛ فينبغي اتخاذ القرارات، وتقديم الخدمة للعملاء، وتحسين العمليات. ومع مرور الوقت، يمكن أن يصبح التشوش، والغموض، والمناطق الرمادية أكثر وضوحاً وتحديداً. ولكن، في أوقات التغير، على المديرين أن يعتادوا التعايش مع ذلك التشوش والغموض.

اتخذ القرارات بينما تضع العميل في اعتبارك. قراراتك في مواقف التشوش والغموض يمكن أن تكون بعيدة تماماً عن الخطأ إذا ركزت عند اتخاذها على أفضل ما يمكنك صنعه من أجل العملاء.

لا تسمح للغموض بأن يعوقك. اعلم أن هناك العديد من المناطق الرمادية غير الواضحة في أوقات التغييرات. تقدم للأمام وكن حاسماً عندما تستطيع ذلك.

تعاون مع زملائك. حقق أقصى استفادة من موقف الغموض من خلال تشجيع الزملاء على التعاون والمشاركة. قد تجد أنك تستطيع تحقيق الوضوح والتحديد الدقيق للأشياء من خلال مناقشتها والتحدث عنها مع الآخرين.

"سيظل الشك وعدم اليقين جزءاً دائماً من عملية تولي المسئولية".

هارولد جنين

قيادة الفريق لتجاوز مرحلة التغيير:
ما مدى استعداد فريقك للتكيف؟

النظم الوحيدة التي تستطيع الصمود في وجه اختبار الزمن هي النظم القابلة للتكيف. والنظم التي يعمل بها فريقك ليست استثناءً من تلك القاعدة.

إن الشركة تتغير لأنها بحاجة إلى التكيف مع ضغوط خارجية من المنافسين، وقوة العمل، وسوق العمل. وتلك التغيرات الجديدة تنتقل شيئاً فشيئاً إلى وحدة العمل.

وعندما يضرب التغيير وحدة العمل، تحتاج الوحدة إلى التكيف. يكون للمدير دور جديد: دور كقائد للتغيير. يكون عليه أن يقود عملية التكيف، وهي رحلة قد تكون مربكة، ومعقدة. تواجه وحدة العمل عمليات وإجراءات جديدة، ومعايير جديدة، ووسائل جديدة للتحكم في المعلومات. قد توفر التكنولوجيات الحديثة بديلاً لعلاقات الألفة مع الناس. وتواجه الفرق التحديات الخاصة بتعلم مهارات جديدة، أو النهوض بمسئوليات جديدة، أو التعامل مع سلطات جديدة أو هيكل مؤسسي مختلف، أو التكيف مع موظفين جدد، أو مع نقص عدد الموظفين بالشركة.

وأياً كان الموقف المتغير، فعلى قادة التغيير أن يقودوا فرقهم عبر متاهة العلاقات والعمليات الجديدة في نفس الوقت الذي يواصلون فيه تحقيق الأهداف الموضوعة. وعلى مدير وحدة العمل أن يوصل رؤية الشركة لأفراد فريقه ويجعلها رؤية مهمة وذات مغزى. وعندما ينهار الوضوح، يكون على المدير أن يساعد فريقه على استعادته مرة أخرى. وعندما تهدد الشائعات التقدم المرغوب، يكون على المدير أن يقضي على تلك الشائعات ويعلم أفراد فريقه كيف يتعاملون معها. وعلى قائد التغيير أن يشجع التقدم، ويحافظ على المعايير، وينجز الأعمال المطلوبة منه بوجه عام.

وقيادة الفريق عبر متاهة التغيير يوضح كيفية إدارة الفريق في أوقات التغييرات.

"التكيف أو الهلاك هو الضرورة الحتمية التي تفرضها الطبيعة، الآن وفي كل أوان".

هـ. ج. ويلز

"أياً كان الموقف المتغير، على قادة التغيير أن يقودوا فرقهم عبر المتاهة في نفس الوقت الذي يواصلون فيه تحقيق الأهداف الموضوعة".

☑ ارسم صورة لما يحدث

ينبغي أن يكون لدى مدير الفريق منظور فريد للأمور. إن لديه رؤية أوسع للشركة وما يدور فيها من رؤية أفراد فريقه. كما أنه أقرب لمعرفة المعلومات بحكم قربه من المستويات العليا بالشركة. وتلك الميزة الهائلة تلعب دوراً حيوياً في أوقات التغييرات.

على سبيل المثال، كبير المديرين التنفيذيين في قمة الشركة مسئول عن توضيح رؤيته لما ستصبح الشركة عليه نتيجة التغيير. وسواء كان التغيير هو اندماج، أو إعادة هيكلة، أو تحول إلى نموذج عمل جديد، أو ابتكار استراتيجي ضخم، أو حتى تخفيض للعمالة، ينبغي على أصحاب الإدارة العليا أن يشرحوا الحالة الجديدة التي ستنتج عن التغيير وما يعنيه هذا التغيير بالنسبة للعملاء والموظفين. وبالإضافة إلى الرؤية، فإن التنفيذيين بالشركة ينبغي أن يوضحوا القيم التي ستصاحب التغيير والدور الذي سيلعبه الموظفون في المساعدة على نجاح عملية التغيير. وبعد ذلك ينتقل هذا التوضيح للرؤية والقيم والأدوار إلى المديرين المتوسطين ثم إلى المشرفين الأماميين. ومسئولية هؤلاء، هي توضيح الرؤية لوحدات العمل.

وعلى جميع المديرين أيضاً أن يوضحوا، بصفة منتظمة، موقع الشركة بالضبط من عملية التغيير. وكما يفعل الملاح عند تحديد مسار السفينة على الخريطة، ينبغي على المديرين على جميع المستويات تقديم المعلومات الخاصة بما حدث مؤخراً، وما يحدث الآن، وما سوف يحدث في المستقبل بشكل متكرر وأولاً بأول.

وبالإضافة إلى تلك التقارير المنتظمة الخاصة بوضع الشركة، على المديرين أن يكونوا مستعدين للاعتراف بافتقارهم شخصياً إلى المعلومات أو إلى الفهم إذا كانت تلك هي الحال. هذا أيضاً جزء من العملية، فعلى أفراد الفريق أن يتعلموا كيفية التكيف مع الإجابات غير الكاملة أو الشروح الغامضة المبهمة. وعن طريق ضرب المثال بقدرتهم الشخصية على التعامل مع الغموض، يستطيع المديرون مساعدة أفراد فريقهم على التقدم رغم التشوش والارتباك والغموض.

والغرض من كل هذا التواصل هو ضمان انسجام الموظفين مع التغيير. فعندما يفهم الموظفون أسباب حدوث التغيير، وكيفية حدوثه، والدور الذي يلعبونه في صنعه، يكونون قد قطعوا

الخطوة الأولى من خطوات العملية التي من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى شعورهم بالمسئولية عن هذا التغيير وقبولهم له.

والمخاطرة التي تنطوي عليها تلك التقارير المتكررة هي أن المدير يمكن أن يلعب دور المرشح الذي يشوه المعلومات أو يعيد تفسيرها أثناء انتقالها من مستوى إلى آخر داخل الشركة. والمخاطرة الأخرى هي أن يظهر المديرون استياءهم أو عدم قبولهم لعملية التغيير أمام أفراد فرقهم. وقد لا تكون هناك وسيلة أكثر ضماناً من تلك لإضعاف تنفيذ التغيير.

كن دقيقاً. فكر فيما تنقله لأفراد فريقك قبل أن تقوله. ما مدى ثقتك بمصدر معلوماتك؟

قل الحقيقة كما هي. قدم الحقيقة كاملة. يجب أن يعلم الموظفون كل شيء، سواء كانت الأمور تسير على ما يرام أو لم يكن الأمر كذلك.

اختبر فهم الفريق لما تنقله لهم. اطلب من أفراد الفريق أن يوضحوا لك كيفية تأثير التغييرات عليهم من وجهة نظرهم. إذا كنت تعقد اجتماعات أسبوعية، فاطلب من الفريق أن يتصور مسبقاً تأثير الأحداث الجارية عليهم هذا الأسبوع.

"إذا كنت ترغب في بناء سفينة، فلا تجمع الناس معاً لجمع الأخشاب، ولا تخصص لهم المهام التي يقومون بها، ولكن علمهم أن يشتاقوا لاتساع البحر الذي لا نهاية له".

أنتوني دي سانت إكسوبري

☐ قم بإدارة العمل بالطريقة المعتادة

☑ ضع قواعد جديدة للعبة جديدة

افترض أن شركتك تتحول إلى مزيد من الاهتمام بالعملاء ومزيد من التركيز على الأرباح. ولكي تحقق هذا، ينبغي نقل مجموعات معينة إلى مدينة أخرى، كما أن هناك المزيد من التحول إلى العمل أوتوماتيكياً في التعامل مع الطلبيات، وقوة المبيعات آخذة في النمو. والتحول إلى تلك النظم الجديدة سوف يستغرق مدة تتراوح بين ستة أشهر وسنة. وستكون وحدة العمل التي تديرها جزءاً من عملية الانتقال واستخدام تكنولوجيات جديدة، ويبدو الأمر وكأن هناك تغيراً كبيراً ينتظرها. وفي نفس الوقت، فإن أهداف هذا العام صعبة على نفس قدر أهداف العام الماضي من التحدي. هل يبدو هذا صعباً؟

هذا الموقف يتطلب تدخلاً تنظيمياً فريداً وخاصاً بمواقف التغيير. إن التظاهر بالعمل باستخدام عمليات وإجراءات الأمس لن يجدي نفعاً؛ والحل الذي لا بديل عنه للمدير –والذي ينبغي أن تساعده عليه المجموعة– هو وضع قواعد انتقالية لوحدة العمل.

والقواعد الانتقالية هي طرق مؤقتة موضوعة للعمل والتواصل في المواقف غير المألوفة، أو مصممة للتعامل مع المشكلات. وتماماً كما أن للعبة الجولف قواعد شتوية للعب في موسم الإجازة، فإن وحدة العمل التابعة لك بحاجة إلى تبني سياسات وإجراءات مؤقتة جديدة للعمل أثناء فترة التغيير.

وصياغة القواعد الانتقالية أمر يتطلب إبداعاً والتزاماً. والقواعد المؤقتة قد تفرض على الموظفين القيام بعمل أكثر من الذي سيقومون به بشكل طبيعي في بيئة العمل الجديدة. أو، قد تكون المهام جديدة أو مختلفة. والقواعد الانتقالية يمكن أن تؤثر في الكيفية التي يتم إنجاز العمل بها أو في الأشخاص الذين يقومون بإنجازه.

على سبيل المثال، ربما كان من الضروري أن تتم مراجعة طلبيات العملاء مرتين بواسطة شخصين مختلفين من أجل ضمان الدقة الكاملة، وذلك لأن نظم التنقيح الأوتوماتيكية الجديدة غير متاحة بعد. أو، ربما كان على أفراد الفريق جميعاً أن يأتوا إلى العمل قبل ساعة من مواعيد العمل الرسمية المعتادة خلال الفترة الانتقالية بأكملها من أجل عقد اجتماع يومي مع

شركاء داخليين. وسيتوجب أن يقوم فريق خاص بإدارة النظم اليدوية والأوتوماتيكية معاً بشكل متواز بحيث يتولى هذا الفريق مسئولية تنسيق دقة المعلومات وصحتها في كلا النظامين. أو، قد يطلب المدير من كل فرد من أفراد فريقه أن يظهر مزيداً من الاحترام والصبر مع غيرهم من الموظفين من أجل تقليل التوتر والضغط الذي يشعر به الموظفون عموماً.

وربما كان على كل شخص في فريق وحدة العمل أن يقوم ببعض العمل الزائد عما كان يقوم به في المعتاد. أو، قد يطلب منهم إنجاز العمل بشكل مختلف. ومن ناحية أخرى، فإن تلك القواعد موضوعة لتقليل الارتباك والتشوش وضمان الدقة والجودة من أجل العملاء.

أحد الأجزاء المهمة من عملية قيادة الفريق عبر فترة التغيير هو وضع القواعد الانتقالية. فالمدير لديه منظور يرى منه المواقع التي تحتاج إلى معايير مؤقتة إضافية. وسواء كانت القواعد تتطلب اجتماعات، أو عمليات، أو علاقات بين الأفراد، ينبغي على المدير أن يعرض تلك الحاجة على الفريق ويناقش مع أفراده أفضل وسيلة للتعامل مع الموقف. وعندما يشارك أفراد الفريق في عملية وضع القواعد، فإنهم سيفهمون تلك القواعد ويدعمونها لأنهم وضعوها بأنفسهم.

اشرح أسباب الحاجة إلى قواعد انتقالية. القواعد الانتقالية تحقق النظام حين تكون احتمالات التشوش والتخبط كبيرة. فإذا تم تطبيق القواعد بالشكل المخطط، فإن تجربة التغيير ستكون أقل وطأة وضغطاً على الفريق.

كن متواجداً للمراقبة وفرض القواعد. تأكد من إذعان الموظفين للقواعد الموضوعة وانسجامهم معها. اكتشف أسباب نجاح تلك القواعد أو أسباب عدم نجاحها. قم بحل مشكلات تطبيق القواعد في الموقع.

اطلب مزيداً من الجهد. اعترف بأن بعض هذه القواعد ستشكل عبئاً على بعض أفراد الفريق. اطلب منهم الصبر والتفهم. أكد على الفوائد التي ستعود على الجميع جراء العمل على إنجاح تلك القواعد.

"ابدأ مع الموظفين الإيجابيين، وضع القواعد، وتواصل مع موظفيك جميعاً، وحفزهم، وكافئهم. إذا فعلت كل هذا بفعالية، فإنك لن تخفق أبداً".

لي ياكوكا

تذكر ما هو مهم حتى الآن

قد يتسبب التغيير في أزمة داخل الفريق. دعنا نستخدم مثال تخفيض حجم العمالة، وهو تغيير شديد الإزعاج بالنسبة للموظفين. فعند تخفيض عدد الموظفين في الفريق، فإن الأفراد الباقين يشعرون بالقلق وفقد الاتجاه اللذين يصاحبان ذلك التغيير الكبير. بعض أفراد الفريق قد يشعرون بالقلق تجاه مسئولية ملء الفجوات التي تركها الزملاء الراحلون ومن ستقع على عاتقه تلك المسئولية. وقد يشعر آخرون بالعجز بسبب عبء العمل والقلق النابع من التفكير في أن الدور قد يكون عليهم في المرة التالية.

والمشكلة التي تواجه الفريق هي أن أجزاء مهمة من إطاره المرجعي قد اختفت. فما كان بمثابة مجموعة وظيفية تجمع بينها علاقات شخصية، وتجارب بناءة مثمرة، وعملية روتينية مألوفة قد أصبح الآن مجرد أفراد متفرقين. إنهم يرون مكاتب خالية حولهم، وهناك فجوات في عملياتهم. لقد أصبح الواقع مكاناً مضطرباً غير مستقر.

وعلى مدير مثل هذه الوحدة أن يملأ الفراغ الذي تركه الموظفون الراحلون، ليس فقط بالرؤية المستقبلية ولكن أيضاً برسالة واضحة بشأن الأشياء التي مازالت مناسبة ومهمة. ما الذي لم يتغير، ومن المرجح أنه لن يتغير في المستقبل أيضاً؟ وعندما يدرك الفريق هذا، يكون المدير قد بدأ بالفعل في إعادة بناء الإطار المرجعي للفريق. وأثر ذلك هو أن بيئة العمل تصبح أكثر استقراراً إلى حد ما، وقد يبدأ أفراد الفريق في الشعور ببوادر إحساس متنامٍ بالسيطرة والتحكم.

ما الذي لا يتغير؟ انظر في الأوجه الملموسة وغير الملموسة لأعمال فريقك. في مثال تقليص حجم العمالة، قد لا يتغير نتاج العمل، ولا جودة المعايير. وسيظل الموظفون الأساسيون متواجدين في الفريق، وسيواصلون تقديم خبراتهم لأفراده. والأرجح أن العملاء سيظلون دون تغيير، وكذلك ستظل توقعات الجودة والأداء المرتفعة. وستظل الإدارة العليا تقدم التوجيه والدعم لجميع وحدات العمل بالشركة. قد تتبدل المناصب، ولكن الوجوه تظل كما هي.

وعلى الجانب غير الملموس، فإن رسالة المجموعة مستمرة وكذلك أهدافها. وستظل سمعة المجموعة التي اكتسبتها بالأداء المتميز، أو الجودة، أو الفعالية، أو الإبداع باقية على الرغم من

رحيل بعض أفراد الفريق. وستظل المعرفة الخاصة بما يجدي وما لا يجدي -الحكمة الجماعية للفريق- باقية. وستظل توقعات المدير الخاصة بتحقيق أهداف المجموعة باقية وأساسية بالنسبة للفريق.

وعندما يقوم المدير بالتأكيد على تلك الحقائق الباقية، يجد الفريق نفسه يخرج من منطقة الحيرة والارتباك والشك في المستقبل. إن شرح ما لم يتغير بأسلوب إيجابي مقنع هو إحدى أكثر مهارات القيادة التي ينبغي على المديرين إظهارها أهمية في أوقات التغييرات.

اعثر على نقاط الثبات والاستقرار التي لا تتغير. فكر في الأولويات التي مازالت تحرك المجموعة. فتوصيل المنتجات في الوقت المحدد، وأفكار الجودة، والإبداع، والدقة، والالتزام، والمشاركة في صنع القرار، كل تلك أشياء قد لا تتغير أبداً.

قل هذا مراراً وتكراراً. استغل كل فرصة متاحة لتوضيح الأمور التي مازالت مهمة بالنسبة لوحدة العمل. ففي حين أن الرؤية الجديدة وفوائدها تعد أشياء من الضروري أن يفهمها الفريق، فإن الأشياء الباقية التي لا تتغير على نفس القدر من الأهمية.

اصنع إطاراً مرجعياً جديداً. قم بدمج وصف الرؤية والقيم والأدوار التي يحملها التغيير ضمن الأشياء التي مازالت موجودة ولم تتأثر. وضح للموظفين متى يلعب الماضي دوراً في البيئة الجديدة.

"أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بتكرار أخطائهم".

جورج سانتايانا

☑ ارتجل، وتكيف، وعدل

تخيل أنك مدير قطاع في الإدارة الهندسية لشركة إلكترونيات كبرى. وفي محاولة لتقليل النفقات وزيادة الكفاءة، طلب من الشركة بأكملها دمج وتنسيق أنشطتها مع الشركاء الداخليين الآخرين. بالنسبة لوحدة العمل الخاصة بك، يعني هذا أن الوحدة سيكون عليها العمل بالتنسيق عن قرب مع وحدات التصنيع.

وعلى الرغم من أن فكرة التنسيق وإزالة الحواجز بين أقسام الشركة تبدو لك منطقية، فإنك أنت وفريقك لم يسبق لكم العمل أبداً بشكل تعاوني مع الأقسام الأخرى. إنك لا تعرف يقيناً كيف تبدأ.

الحل هو الارتجال. افعل ما يبدو منطقياً. ابدأ بمقابلة نظرائك في التصنيع؛ ناقش معهم احتياجاتكم المشتركة. اطلب من الفريق ابتكار عملية لتوصيل أفكار المنتجات لأقسام التصنيع، واطلب من مجموعة التصنيع تقديم تقييمها لتلك الأفكار. تعامل مع القضايا التي تكتشفها أثناء التقدم. اعقد اجتماعاً كبيراً خارج الشركة واستخدم القوة العقلية. أو، اتخذ خطوات صغيرة، وابتكر، وأعد التفكير، وجرب الأفكار، وتعلم منها. قد تكون العملية سهلة أو قد تكون طويلة وصعبة.

من الأفضل لفريقك أن يكتشف الطريق بنفسه بدلاً من أن يتم فرض حل رسمي جاهز عليه.

والارتجال يظهر أيضاً على نطاق أصغر. ماذا لو كانت هناك عملية إعادة تنظيم في شركتك، وأصبح الموظفون الذين كانوا يعملون في المكتب الخلفي يتعاملون الآن مع العملاء؟ كيف ستجعل الأمر يفلح؟ من المؤكد أن هؤلاء الموظفين قد حصلوا على برنامج تدريبي، ولكن ماذا يحدث في الحياة الواقعية؟ ارتجل نظاماً لإعداد هؤلاء الموظفين للرد على المكالمات: راجع عروضهم، أو اجعلهم يمارسوا التدريب، أو أرسل موظفي مبيعات أكثر خبرة، أو استخلص خبراتهم. افعل أي شيء من شأنه أن يفلح.

والارتجال يعني ابتكار الحلول دون الكثير من الاستعداد الرسمي. عندما تفكر في الأمر، ستجد أن هذا قد يكون هو الجزء الممتع الخاص بالفرص في تطبيق عملية التغيير. قد تكون هناك جلسات طويلة تكافح فيها من أجل الحصول على الإجماع، أو تحمل الاختلافات، أو عقد المفاوضات قبل أن تصل إلى نتيجة معقولة ومقبولة. أو، قد تظهر الحلول الارتجالية ببساطة ويتم وضعها موضع التنفيذ. وتأمل أن يرى أفراد فريقك أن الطرق المبتكرة الجديدة لإنجاز الأعمال -بعد التعديلات والتحسينات- قد تكون أكثر فعالية من الطرق التي كانت متبعة قبل إجراء التغيير.

اسأل أفراد الفريق. اعقد اجتماعاً، وابتعد عن مكان العمل، وادع الشركاء الداخليين والمستشارين. إذا كنت ترغب في اكتساب التزام الفريق بما يتم القيام به، فإنك بحاجة إلى ترك أفراد الفريق يصممون العملية بأنفسهم.

واصل الضغط من أجل التوصل إلى حل كامل. فكر في المهارات التي يحتاج إليها الموظفون، وفي الأدوات الجديدة التي قد تكون مفيدة، والمعايير الجديدة أو التقييم الذي يتم الحصول عليه من جانب المدير. هل هناك برنامج تدريبي يمكن أن يكون مفيداً؟ ما الذي تستطيع تعلمه من الآخرين خارج شركتك ممن واجهوا من قبل نفس المشكلة أو مشكلة مشابهة.

وثق الحلول التي تحقق النجاح. في النهاية، سوف يصبح ما تم ارتجاله حلاً تنظيمياً. يمكن تعليم الطريقة التي اتبعها فريقك للوافدين الجدد. وفي غضون عام أو عامين، سيصبح هذا الحل الارتجالي هو "الطريقة التي نستخدمها دائماً".

"ليس البقاء للنوع الأقوى، ولا حتى الأكثر ذكاء، ولكن البقاء للنوع الأكثر استجابة للتغيير".

تشارلز داروين

تعامل مع التقدم كأمر مسلم به

قم بقياس التقدم والاحتفال به

كسب الالتزام بالتغيير في وحدة العمل هو تحد يواجهه معظم المديرين. التغيير يجلب الشك وعدم اليقين، وقد يكون مناقضاً لمعتقدات، أو قيم، أو افتراضات الموظفين بشأن الكيفية التي ينبغي إنجاز العمل بها داخل الشركة. وعند مستوى معين، قد تصبح الرؤية والقيم والأدوار التي يتم اعتناقها بواسطة الإدارة مقنعة أو حتى مرغوبة لكي تظل الشركة تنافس بنجاح في السوق. ومع ذلك، فإن أفراد الفريق تتم مطالبتهم بالالتزام بفكرة فوائدها لن تتحقق إلا في وقت ما في المستقبل.

ونتيجة لذلك، فمن الطبيعي بالنسبة لأفراد وحدة العمل أن يكونوا متشككين في التغيير الذي يتم عرضه عليهم. وعلى الرغم من أن الموظفين قد يفهمون أن التغيير مطلوب بشدة، فإن الاعتقاد –والالتزام الذي يترتب عليه– بأن هذا التغيير سيفلح قد يظل مشكوكاً فيه.

إحدى أكثر الطرق فعالية بالنسبة للمديرين من أجل إشراك الموظفين في عملية التغيير بشكل كامل هي أن يوضحوا أن النتائج الموعودة يتم تحقيقها بالفعل. على سبيل المثال، إذا كان المدير وأفراد الفريق يرون أن النفقات يتم توفيرها مع تحسين مستويات الجودة والحفاظ على تواصل فعال، فإن التغيير يصبح أقل إثارة للشك والريبة.

هل ستحدث نتائج التغيير جميعها في وقت واحد، أم أنها ستحدث بمقادير صغيرة؟ يعتمد هذا على ماهية التغيير. وبغض النظر عن هذا، فإن على المدير أن يكون قادراً على توضيح التحسينات التي تطرأ على طريقة عمل الفريق. تلك التحسينات قد تكون براهين صغيرة على أن التغيير يخضع لمعايير رسمية لقياس النتائج. وقد يأتي الدليل على التقدم من العملاء، أو الشركاء الداخليين، أو الإدارة العليا، أو الفريق نفسه.

وينبغي إبراز التحرك في الاتجاه الصحيح والاحتفاء به. فكر في أسباب الأهمية البالغة لذلك. إن أفراد الفريق يبذلون جهداً واعياً لإنجاز العمل بطريقة مختلفة. وقد يتطلب الأمر جهداً أكبر من أي جهد تم بذله في أي وقت مضى من جانبهم، وإلا فإن التغيير سوف يدفعهم دفعاً للابتعاد كثيراً عن منطقة ارتياحهم.

وعندما يرى أفراد الفريق التقدم الذي يتحقق، فإن ذلك يؤدي لشيئين. أولاً: التقدم والتحسن يؤيدان قرارهم الشخصي بمنح هذا التغيير فرصة والتقدم عبر الغموض والتناقضات غير المريحة التي يجلبها التغيير معه. وبالإضافة إلى هذا، فإن التحسن يعجل بالفعل بتبني التغيير داخل وحدة العمل. ويولد النجاح المزيد من الجهد والمزيد من النجاح. ومع تعجيل التغيير، فإن الفريق سيتخلى على الأرجح عن نزعة الشك ويبدأ في الاعتقاد بأن هذا التغيير سيولد حقاً أداءً أكثر فعالية. وواجب المدير هو تسليط الضوء على تلك التحسينات وتشجيعها.

ابحث عن التحسينات. ابحث في كل مكان: عمليات وحدة العمل، ومعايير النتائج، والعلاقات، وابحث داخلياً وخارجياً، مع الشركاء والعملاء. أي تحسن مهم بالنسبة لسيناريو التغيير، خاصة في بداية العملية.

لا تنتظر الوضع المثالي. تعرف على التحرك في الاتجاه الصحيح أثناء القيام بالعمل داخل الفريق. تذكر أن التقدم والجهد هما الأمران المهمان في مواقف التغيير.

اعرض التقدم الذي يتحقق على الفريق بوضوح تام. أطلع أفراد الفريق بشكل يومي، إذا أمكن هذا، على خرائط ورسوم التقدم الذي يتم تحقيقه في نطاق وحدة العمل.

"إذا لم يكن هناك كفاح، فلن يكون هناك تقدم".

فريدريك دوجلاس

حمّل الفريق المسئولية

يستجيب الناس بشكل مختلف لفكرة التغيير. فبالنسبة للبعض، يمثل التغيير فرصة. ففي البداية، قد يشعر هؤلاء الأفراد بالحيرة والشك في ماهية الفرصة، ولكنهم ينخرطون بعد وقت قصير في التغيير ويجربونه. وآخرون لا يشعرون بالارتياح تجاه التغيير بوجه عام، وعندما يصادفهم تغيير مرتبط بالعمل، يستجيب هؤلاء الأشخاص بطرق هدامة مثل الانسحاب، وحجب الدعم، أو التقليل من قيمة الرؤية الذي يتم عرضه. والفريق المكون من هذين النوعين من الموظفين قد يجد أن أداء الفريق يتعرض للخطر.

ولكي يتجنب المدير هذا السيناريو، عليه أن يوضح لوحدة العمل أن أفراد الوحدة مسئولون في الأساس عن دمج السلوكيات والإجراءات الجديدة في أنشطتهم اليومية. وعلى الرغم من أن المدير يراقب، ويصف، ويقنع، ويقدم مثلاً أعلى، وما شابه هذا، فإن المدير لابد وأن يوضح تماماً أن الأفراد الذين يقومون بالعمل مسئولون، كمجموعة، عن تقدم ونجاح عملية تطبيق التغيير.

ومن أجل هذا الهدف، يستطيع المدير أن يحدد أدواراً معينة لكل فرد من أفراد الفريق من أجل تقدم عملية التغيير داخل وحدة العمل. على سبيل المثال، قد يكلف المدير أحد أفراد الفريق مهمة التأكد من استخدام إجراء جديد في عملية تصميم البرامج الجديدة، في حين يكون آخر مسئولاً عن مراجعة مدى فعالية تطبيق البرامج المصممة في المكاتب الميدانية. وقد يطلب المدير من ثالث أن يجرب أداة جديدة لجمع البيانات التي سيتم استخدامها عند التعامل مع العملاء. وككل، فإن الفريق مسئول عن عملية التطبيق الشاملة.

والمدير بحاجة إلى جعل هذه المسئولية مسئولية دائمة عن طريق الاطلاع الدائم على التقدم الذي يحدث، وبشكل أكثر تحديداً، على مسئوليات كل فرد من أفراد الفريق. وإحدى العلامات التي تؤكد أن عملية التغيير قد خرجت عن مسارها هي أن ينسى أحد الموظفين استخدام كتيب تعليمات جديد أو ينسى اتباع إجراء جديد معين، ويعود إلى طريقة العمل القديمة. وعلامة أخرى هي أن يذكر الموظفون أنهم لم يتمكنوا من تطبيق عملية المسح الجديدة، مثلاً، لأنهم

واجهوا بعض العقبات غير المتوقعة التي وضعها أمامهم قسم آخر. وكانت استجابتهم هي أن يكفوا عن المحاولة.

عندما تبدأ تلك العلامات وغيرها من العلامات التي تدل على انحراف أداء الفريق في الظهور، يكون المدير بحاجة إلى مراجعة المسئوليات مع أفراد الفريق، ومراجعة ما يتطلبه الأمر من أجل إجراء التغيير (التعامل مع الغموض، والارتجال، ومراجعة الرؤية العامة، وغير ذلك)، وإعادة التوكيد على توقعات الأداء. وبناءً على الأسلوب الخاص بالمدير، يستطيع أن يقرر ترك الفريق يكافح مع المشكلات التي واجهها بنفسه أو التدخل والانخراط بشكل أكثر كثافة في الأنشطة اليومية للفريق.

والمسئولية هنا تعني أن يكون الفريق مسئولاً عن النتائج التي يجب عليه تحقيقها. وسيكون التسامح مع انحدار الأداء أو التغاضي عن مخالفة القواعد الانتقالية خطأً لا يغتفر في القيادة من جانب المدير. إن التغيير لا يحدث بدون بذل الجهد.

تأكد من أن الأدوار محددة بوضوح. ينبغي أن يعرف كل فرد من أفراد الفريق المهام المطلوبة منه بالضبط وما الذي يعنيه الأداء الناجح.

راقب التطبيق. هل الفريق يحاول؟ ما المؤشرات التي ستبحث عنها؟ ماذا سيحدث عندما يصادف الفريق بعض العقبات؟ ما الذي يقوله أفراد الفريق عن أسباب النجاح أو الفشل في تطبيق التغيير؟

توقع الجهد من الفريق. التغيير يتطلب أن يتجاوز الفريق الأعمال التي يقوم بها في المعتاد. اجعل أفراد الفريق يعلمون أنك تتوقع منهم أن يتجاوزوا الصعوبات ويحلوا المشكلات ويكتشفوا طريقة يتكيفون بها مع التغيير، ويحققون بها التقدم.

"إذا كان الجميع يتحركون للأمام معاً، فإن النجاح سيتحقق من تلقاء نفسه".

هنري فورد

☑ حطّم طاحونة الشائعات

الفترة الأكثر صعوبة في أوقات التغيير هي بعد أن يتم الإعلان عن التغيير وقبل أن يتم تطبيقه وقبوله داخل الشركة في نهاية الأمر. تلك الفترة الانتقالية تسمى المرحلة المؤقتة، وهي حالة خاصة وغير مألوفة بين الحالات المؤسسية. وإحدى السمات التي تميز تلك المرحلة المؤقتة هي المعلومات غير الكاملة أو غير الوافية. ومع التعايش مع معلومات متناقضة أو غامضة أو عمليات غير واضحة، قد لا يعلم الموظفون أي وحدات العمل سيندمجون معها، أو من سيكون مديرهم الجديد، أو ما إذا كانوا حتى سيحتفظون بنفس وظائفهم، إذا كانوا سيحتفظون بوظائفهم أصلاً.

والمرحلة الانتقالية المؤقتة هي أرض خصبة لتولد الشائعات. ففي خضم التوتر والإثارة التي تصاحب التغيير، لا يستطيع بعض الناس مقاومة ملء إجابات الأسئلة المطروحة بأنصاف الحقائق وأجزاء كبيرة من التفكير المبني على الرغبة. والرغبة في اعتبار الشائعات إجابات صحيحة للمواقف التي تؤثر في الناس هي مجرد طبيعة بشرية، حتى إذا كانت التفسيرات غير صحيحة أو بمثابة تحريفات للواقع. وفي مواقف التغيير، قد تكون الشائعات مشتتاً قوياً يبعد الفريق عن التركيز على الأولويات المهمة: تطبيق وتسريع عجلة التغيير داخل وحدة عمل متحفزة متحمسة.

ويستطيع المدير السيطرة على ماكينة الشائعات بطرق عديدة مختلفة. وربما كانت أكثر تلك الطرق سهولة هي تجاهل الشائعات ببساطة وإخبار الآخرين أن يفعلوا المثل. انصح أفراد وحدة العمل ببساطة بألا ينصتوا للشائعات. يستطيع المدير أيضاً أن يخبر فريقه بأن يطلب من الشخص الذي يقوم بنقل الشائعة أن يثبت صحتها. في المعتاد، لا يمكن دعم الشائعة إلا بأسباب غامضة مبهمة واهية.

بعض المديرين يقومون فعلياً بجمع الشائعات أثناء انتشارها بين أفراد الفريق ويقومون بفحصها ودراستها في اجتماعات وحدة العمل. ودحض الشائعات والسخرية منها واحدة وراء الأخرى يوضح للفريق أنه ما من جدوى من الإنصات إليها والانشغال بها.

وإحدى الطرق الأخرى للسيطرة على الشائعات هي أن تطلب من فريقك عدم توليد الشائعات في المقام الأول، وأن تجعل من تلك القاعدة قاعدة انتقالية. فعدم تناقل الشائعات والقيل والقال عن الموظفين أو من سيقوم بماذا قد يكون قاعدة يستطيع جميع أفراد الفريق الالتزام بها.

وهناك طريقة أكثر فعالية هي تعقب الشائعة حتى الوصول لمصدرها والتعامل معه. فالأشخاص الذين يؤلفون الشائعات عادة ما يستمتعون بالتأثير الذي تحدثه الشائعة التي أطلقوها على الآخرين. ومثل هؤلاء لا يفيدون أحداً بهذا، خاصة في موقف محمل بالفعل بالتوتر وعدم الأمان. وعندما يتم اكتشاف المصدر أو المصادر، يكون الوقت قد حان لأن يعقد المدير جلسة مناقشة ثنائية للأداء مع المتورطين في الأمر.

وأخيراً، فإن انتشار الشائعات داخل وحدة لابد وأن يكون مؤشراً يدل المدير على أن أفراد الفريق في أمس الحاجة إلى معلومات صحيحة ودقيقة. وتلك إشارة على أن الإدارة بوجه عام بحاجة إلى زيادة التواصل حول التغيير في جميع مستويات الشركة. فالمعلومات الصحيحة، والصادقة، والمتتالية تقضي تماماً على ماكينة الشائعات.

صنف الشائعات عندما تسمعها. اسأل الموظفين ما إذا كانوا يعرفون أنهم يتناقلون ثرثرة غير مفيدة لأي شخص.

استكشف آثار الشائعات. اجعل فريقك يناقش الأسباب التي قد تجعل الشائعات مصدراً لإضعاف المعنويات والتحفز والحماس.

لاحظ من يبدو أن لديه قابلية لتصديق الشائعات. قد يكون على المدير أن يدرس الأسباب التي تجعل موظفين بعينهم يشعرون بالحاجة إلى التمسك بالشائعات والتعلق بها وتصديقها مع هؤلاء الموظفين بشكل ثنائي.

"الشخص الحكيم لا يتحدث إلا عما يعرفه".

جيه. آر. آر. تولكين

أشرك أفراد الفريق

كيف كنت ستشعر لو أن مديرك حضر أحد اجتماعات فريقك وأعلن أنه بسبب تغيير في استراتيجية الشركة، سيضطر أحد أفراد الفريق إلى العمل في العطلات الأسبوعية وأن ذلك سيحدث بشكل تبادلي بين أفراد الفريق، وأنه سيكون مطلوباً منك أن تحضر إلى الشركة في الساعة الثامنة من صباح يوم العطلة؟

تصور أن هيكل الفريق الذي تديره قد تغير. سيتم توزيع أفراد الفريق على الوحدات الميدانية باعتبارهم "السفراء" الرسميين لتلك الوحدات لدى المقر الرئيسي للشركة. وقد تم توزيعك بحيث ستنضم إلى وحدة عمل في مدينة أخرى دون أن تقدم رأيك أو مشورتك. هذا ليس فعالاً، أليس كذلك؟

العنصر المفقود هنا هو مشاركة أفراد الفريق في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتغييرات التي تؤثر فيهم. وبدون تلك المشاركة، تكون المقاومة أمراً طبيعياً. إن الناس لا يحبون الشعور بأنهم لا يمتلكون أي قدر من السيطرة على حياتهم العملية. ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة لن تستطيع بذلك تفويض عملية تطبيق التغيير بشكل كامل. هذا من شأنه أن يثير موقفاً من مواقف "الإدارة من خلال اللجان"، حيث يشعر الفريق بأنه من الممكن إدارة المحل كيفما اتفق أو بالطريقة التي تبدو مناسبة. إذن، كيف يستطيع المدير إيجاد المشاركة الفعالة التي تولد الالتزام وفي نفس الوقت تتبع التوجيهات الجديدة المرغوبة والمطلوبة؟

المدير العاقل الذكي يدرك أنه عندما يسهم أفراد الفريق في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالتغيير، فإن فهمهم لطبيعة التغيير تزيد، وكذلك يزيد التزامهم بتنفيذ هذا التغيير. والمدير مسئول عن وضع حدود للمشاركة. على سبيل المثال، يمكن للمدير أن يحدد هدفاً معيناً يمثل تحولاً مؤسسياً. "إننا نتحول إلى شركة تعمل طوال أيام الأسبوع بما فيها العطلات". وبعد ذلك، يستطيع المدير أن يطلب آراء وأفكار أفراد الفريق حول كيفية تنفيذ ذلك بأفضل طريقة ممكنة. ما الخطوط الإرشادية المطلوبة، وكيف سيتم تطبيق نظام تدوير العمل في العطلات الأسبوعية؟ ثم يستطيع المدير اتخاذ القرار باستخدام الآراء والأفكار التي طرحتها المجموعة.

وكبديل لذلك، إذا كانت الشركة ستقوم بتعيين "سفراء" لدى الوحدات الميدانية المختلفة، فإن المدير يستطيع أن يترك الفريق يحدد بنفسه أي أفراد الفريق سيتم تعيينه في أي وحدة عمل. بذلك يكون الهدف قد تحقق، ويكون الفريق هو من وضع الخطة.

كما هي الحال في العديد من مواقف التغيير، هناك العديد من القرارات الاستراتيجية غير القابلة للتفاوض. ومنح المديرين وفرقهم فرصة تصميم الطريقة التي سيطبقون بها التغييرات يساعد كثيراً في اعتناق التغيير. ومرة أخرى، إذا لم يكن هناك خيار في التطبيق من عدمه، فقد تكون للمدير حرية تحديد من الذي سيشارك من أفراد الفريق. فإذا كان هذا محدداً سلفاً، فربما كان المدير يستطيع تحديد الكيفية التي سيتم توصيل رسالة التغيير بها. عند مرحلة ما من عملية التطبيق، يحتاج المديرون وأفراد الفرق إلى الشعور بأن لديهم أفكاراً مهمة يعتد بها، وبأن آراءهم تحظى بالتقدير، وبأنهم يستطيعون الإسهام في عملية صنع التغيير.

المشاركة تولد الألفة والشعور بالمسئولية. حتى المعارضون والمتشككون والمتشائمون يمكن أن تتحول مواقفهم إذا كان لهم دور مهم يلعبونه في عملية التغيير.

وفر الخيارات. اجعل الفريق يولد عدداً من الطرق والأساليب البديلة، أو قدم له قائمة بالخيارات الممكنة. بأي من هاتين الطريقتين، تستطيع وحدة العمل التوصل إلى اتفاق حول ما يؤدي الغرض ويحقق النجاح.

ضع حدوداً للمشاركة. كن واضحاً بشأن طبيعة التغيير وماهيته، وبشأن الخيارات المتاحة للفريق، وبشأن المهام المطلوب إنجازها بواسطة أفراد الفريق.

"كثرة الأيدي تخفف عبء العمل".

جون هايوود

☐ خذ تقدم الفريق كأمر مسلم به

☑ كافئ الفريق على التقدم

أقوى الأدوات التي يمتلكها المدير في حقيبة أدوات تحسين الأداء هي على الأرجح الدعم الإيجابي. وعندما يتم استخدام الدعم الإيجابي في موقف من مواقف التغيير، فإنه لا يعترف بالتقدم فحسب، وإنما يحيي أيضاً الجهد الفائق الذي بذله الفريق في تطبيق التغيير داخل وحدة العمل. وهناك العديد من الأفكار الأساسية التي يجب الانتباه لها عند منح المكافآت للفريق.

أولاً: ينبغي أن تكون المكافأة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بإنجاز محدد، أو حدث مميز على الطريق نحو تطبيق التغيير، أو حل نهائي ودائم لمشكلة عنيدة. وعلى الرغم من أن شراء البيتزا لجميع أفراد الفريق في آخر أيام أحد الأسابيع هو بالطبع استراحة من الروتين اليومي لا بأس بها وتستحق التقدير، فلابد أن تكون هناك رسالة واضحة حول ما تعنيه تلك الإشارة. فعبارة "إنني أقدر الجهد الذي بذله الفريق هذا الأسبوع في نقل جميع الحسابات من قاعدة البيانات القديمة إلى القاعدة الجديدة مع حلول الموعد النهائي تماماً" قد تكون هي كل الارتباط المطلوب.

معظم المديرين يفكرون في المكافآت المالية على أنها دعم إيجابي. على سبيل المثال، يتلقى أفراد الفريق تذاكر مجانية لحضور حدث رياضي؛ يحصل كل فرد بالفريق على مكافأة نقدية؛ تقدم الشركة كوبونات للتسوق. وهناك مثال أكثر تطرفاً وهو لشركة تقدم رحلات سفر مجانية لكل فرد من أفراد الفريق. وبالنسبة لبعض الناس، تحظى المكافآت المالية بالتقدير ولكنها تكون إشارة سريعة الزوال؛ وبالنسبة لآخرين لا تكون قيمة المكافأة كافية أبداً أياً كانت.

وبالطبع، هناك مكافآت غير مالية قد يكون لها مغزى رائع بالنسبة لأفراد الفريق. فالتقدير العلني مثلاً، أو اللوحات الأنيقة، أو شهادات التقدير قد تعني الإنجاز أو القبول داخل مجموعة مميزة من الموظفين. والإجازات التي تمنح كمكافآت غالباً ما تحظى بالكثير من التقدير والقيمة، خاصة عندما تكون مرتبطة بتحقيق إنجاز كبير فيما يتعلق بالتغيير.

وهناك مكافآت غير مالية أخرى قد يكون لها أثر أعمق وأكثر بقاء. نقل موقع عمل وحدة العمل بالكامل إلى موقع أفضل قد يكون إحدى هذه المكافآت. وقد يكون لإمكانية الوصول إلى الإدارة العليا ومخاطبتها مباشرة أثر إيجابي كبير. وأخيراً فإن نتائج التغيير -مثل تقليل التأخيرات، والعمليات الأكثر كفاءة، وتقليل الضغط والإحباط، وكسب علاقات أفضل مع العملاء- جميعها بمثابة نتيجة مباشرة لتحقيق أهداف عملية التغيير وهذا أيضاً يمثل شكلاً فعالاً ومؤثراً من أشكال المكافآت.

المكافآت تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير وبأنهم جزء من مجتمع. فإسهاماتهم وانتماؤهم للفريق تنال التقدير بواسطة كل تلك الطرق والأساليب. ومع ذلك، فإن بعض الموظفين -سواء بسبب خلفيات ثقافية أو فردية- يجدون أن هذه الأشكال من التقدير إما محرجة شخصياً وإما ليست ذات أهمية كبيرة. لذا، فقبل منح المكافآت، على المدير أن يعرف كيف ينظر متلقو تلك المكافآت لها، والطريقة التي يقدم بها هذه المكافآت.

وأياً كانت طبيعة تلك المكافآت أو الطريقة التي يتم منحها بها، فعلى المدير الذي يقود فريقه عبر مرحلة التغيير أن يتأكد من أن المكافآت -أياً كان الشكل الذي تأخذه- تعبر عن الشكر والامتنان الحقيقي للفريق مقابل إنجازاته وجهوده.

اسأل الفريق عن المكافآت التي يرى أنها ذات قيمة. لا تخمن شيئاً؛ اختبر الأفكار على أفراد الفريق قبل أن تشتري المكافآت.

المال لا يعد مكافأة في كل الأحوال. لا تفترض أن المكافآت المالية تحمل نفس المعنى الضمني والقيمة التي تحملها مكافأة ذات تأثير أعمق وأطول بقاء.

اربط المكافآت بالتقدم. ضع هدفاً، وأعلن عن المكافأة التي ستقدمها عند تحقيق هذا الهدف، وقدم المكافأة بعد تحقيق الهدف مباشرة ودون إبطاء.

"الفائزون يحاولون الاستمتاع بعملهم، مدركين أن تسلق الجبل هو ما يجعل المنظر من القمة يبدو شديد الروعة والجمال".

دنيس وايتلي

إرشاد الموظفين للطريق الصحيح: مساعدة الموظفين على التقدم

على الرغم من الجهود المضنية التي يمكن أن يبذلها قائد التغيير لقيادة الفريق عبر التغيير، فمن المحتم أن يعلق بعض الأفراد ولا يستطيعون التقدم. وعلى الرغم من أن بعض الموظفين ينظرون للتغيير باعتباره شيئاً مثيراً ومليئاً بالفرص، فإن آخرين يرونه بشكل مختلف تماماً، يرونه كتهديد أو خسارة.

وسواء كان العجز الشخصي عن التكيف مع الشك والغموض، أو كانت السرعة الهائلة للتغيير هي ما يعوقهم ويشل حركتهم، فإن بعض أفراد الفريق سيواجهون وقتاً عصيباً عند محاولة المشاركة بإيجابية في موقف التغيير.

تنبع المقاومة من عدة مصادر: الحيرة بشأن ما ينبغي عمله وكيف ينبغي عمله، أو التساؤل عما يحمله المستقبل، أو الغموض الذي يكتنف الدور الجديد، أو الضغط الناشئ عن زيادة العمل والقلق؛ أو عدم توفر المعلومات الكافية. حتى الموظفون أصحاب الأداء الرفيع وأفراد الفريق المخلصون يمكن أن يتعرضوا لمثل هذه الأنواع من المشاعر والاستجابات الفردية. ويستطيع المديرون أن يتوقعوا ظهور بعض مشكلات الأداء من مصادر غير متوقعة. ومشكلات الأداء تلك تنبع من الضغط الناجم عن التغيير، وهي ليست مشكلات سوء الأداء العادية المعروفة.

ينبغي على قائد التغيير أن يكون مستعداً لتقديم النصح والمشورة للموظفين العالقين في الرحلة الانتقالية من مراحل التغيير وغير القادرين على التقدم. فالفهم، والصبر، والتعاطف، واتخاذ إجراء إيجابي، والمناقشة الصريحة الصادقة لمشاعر عدم الرضا جميعها أشياء يمكنها أن تفيد في مساعدة الموظفين على التكيف.

وهذا الجزء من الكتاب يوضح الإجراءات التي يستطيع قائد التغيير اتخاذها لمساعدة الموظفين على تجاوز مرحلة التغيير بتفاؤل، وشجاعة، وحزم، وواقعية، وثقة.

"كل إنسان يسمع فقط ما يفهمه".

جوته

"ينبغي على قائد التغيير أن يكون مستعداً لتقديم النصح والمشورة للموظفين العالقين في المرحلة الانتقالية من مراحل التغيير وغير القادرين على التقدم. فالفهم، والصبر، والتعاطف، واتخاذ إجراء إيجابي، والمناقشة الصريحة الصادقة لمشاعر عدم الرضا جميعها أشياء يمكنها أن تفيد في مساعدة الموظفين على التكيف".

☑ تفهم ردود الفعل الطبيعية تجاه التغيير

منذ الوقت الذي يتم الإعلان فيه عن مبادرة التغيير إلى الوقت الذي تترسخ فيه جذور التغيير، سيشعر جميع الموظفين –بغض النظر عن خبرتهم– بقدر معين من الحيرة والارتباك والضغط وسيراودهم إحساس بالضياع. والشيء المثير في التغيير هو أن الموظفين يستجيبون للشك وعدم اليقين بطرق مختلفة للغاية. ويجب على المديرين الذين يرشدون الموظفين أثناء فترة التغيير أن يتعرفوا بوضوح على ردود الأفعال والاستجابات الشخصية تلك ويفهموها.

بعض الموظفين يتمتعون بقدرة أفضل من غيرهم على التكيف مع التمزق الناتج عن التغيير لأنهم، عبر حياتهم وخبراتهم العملية، يكونون قد طوروا منظوراً يرون منه التغيير على أنه فرصة. في البداية، يشعر هؤلاء بنفس الضياع، والقلق، وعدم الارتياح تجاه مستقبلهم، تماماً كما هي الحال مع الآخرين. ولكنهم يتكيفون بسرعة أكبر، وينخرطون في عملية التغيير، ويتحملون الغموض، ويضعون حلولاً ارتجالية مبتكرة للمشاكل الجديدة. وعادة ما تكون عمليات التواصل وبرامج التدريب التي تصاحب مبادرات التغيير في المعتاد مصادر للمعلومات يتم الترحيب بها، بل والبحث عنها أيضاً. وتلك الصفة الشخصية تجعل مهمة المدير أكثر سهولة بكثير. ومع الأسف، فليس جميع الموظفين يستطيعون التكيف بهذه الطريقة.

ففي حين يتكيف بعض الموظفين بسهولة، فإن آخرين يعلقون ويتوقفون ويشعرون بالضياع. فالتغيير يعني الخسارة بالنسبة لهذا النوع الآخر من الموظفين. وهم يرون هذه الخسارة عادة على أنها تفوق أي مكسب يمكن أن يجلبه التغيير. فالسيطرة، أو الفرص المستقبلية، أو القدرة على توقع المستقبل، أو السلطة، أو النفوذ، أو الأمان، أو غيرها من المشاعر شديدة الأهمية تكون، من وجهة نظر الموظفين، قد فقدت إلى الأبد.

وبعض الموظفين الآخرين قد يلعبون دور الضحية. والموظفون الذين يشعرون بأنهم ضحايا يرون أنه لا خيار لهم، وبأن ما يفعلونه مفروض عليهم، وبأن دورهم هو السمع والطاعة.

وإحدى الاستجابات المألوفة الأخرى هي استجابة التصلب وعدم المرونة. وتحدث تلك الاستجابة عندما يشعر الموظفون بالارتياح والتعود على الطريقة القديمة للقيام بالعمل، والعمليات والإجراءات القديمة، والشكل القديم الذي كانت تأخذه الشركة. وهؤلاء الناس يتجاهلون الربط بين الطريقة التي يؤدون بها العمل والغاية من وراء هذا العمل. تنقلب الأهمية النسبية للغاية والوسيلة؛ حيث تصبح الوسيلة أكثر أهمية من الغاية. فحين يؤثر التغيير في الوسيلة التي يتم إنجاز العمل بها –عمليات، أو تكنولوجيات، أو سياسات جديدة– فإن هؤلاء الموظفين يقاومون التغيير.

والموظفون الذين يواجهون صعوبة في التكيف يشعرون بالحنين –من بين مشاعر أخرى– ويشتاقون إلى "الأيام الخوالي" وإلى "الطريقة التي اعتدنا على إنجاز العمل بها". وتشتمل بعض التعبيرات السلوكية الأخرى عن المقاومة على الانسحاب والكف عن تقديم الإسهامات والشعور بالعزلة والرفض ("هذا أيضاً سوف يمر")، والشك والتشاؤم. بعض الموظفين يعبرون عن مقاومتهم ورفضهم بعدم اتخاذ القرارات أو عدم القيام بأي إجراء بحجة عدم توفر المعلومات أو عدم اكتمال العملية.

وحتى أصحاب الأداء المتميز يمكن أن يتوقفوا. وينبغي على المدير هنا أن يعتبر سلوكهم هذا رد فعل للتغيير وليس مشكلة أداء حقيقية.

راقب السلوكيات عن كثب. راقب ما يقوله ويفعله الموظفون في الاجتماعات وفي المناسبات غير الرسمية. كن حساساً لمشاعر أفراد فريقك.

ادرس ردود أفعال أفراد الفريق. تعرف على المشاعر والدوافع النفسية التي تولدها تجربة التغيير عن طريق حضور المقررات التعليمية، وقراءة كتب علم النفس.

اعلم أن ردود الأفعال تلك تؤثر على الجميع. جميع الموظفين يستجيبون للتغيير بدرجة أو بأخرى، كبيرة أو صغيرة. توقع ذلك؛ وحاول أن تلمسه.

"التقدم كلمة جميلة. ولكن التغير هو الدافع للتقدم. والتغير له أعداؤه".

روبرت كنيدي

☑ صمم المساعدة لتلائم الموظفين الذين يعانون

يحتاج المدير إلى دراسة الكيفية التي يكافح بها الأفراد من أجل قبول التغيير بحيث يستطيع مساعدتهم على تجاوز التغيير. هناك أربعة عوائق واضحة يمكن أن يقابلها الأفراد. وقد يعاني الموظف مع أحد هذه التحديات الأربعة أو معها جميعاً. وينبغي على المدير أن يستخدم استجابة مختلفة عند التعامل مع كل واحد من هذه العوائق.

العائق الأول هو نوع من أنواع المقاومة قد يكون قصير الأجل أو يشكل مشكلة مزمنة، ويعتمد ذلك على الموظف نفسه. والتغيير، بالنسبة للموظفين الذين يعانون من هذا العائق، له مضمون سلبي، وهم يجدون أنه من الصعب عليهم أن يروا أو يتقبلوا الجوانب الإيجابية للتغيير. ودور المدير هو تحفيز هؤلاء الأفراد عن طريق توضيح الكيفية التي ستؤثر بها الجوانب الإيجابية عليهم.

والعائق الثاني هو فقد السيطرة على الذات. فبعض الأفراد سيواجهون العقبات عندما تطرأ التغييرات على طريقة إنجاز العمل، وفي مرحلة الارتباك وفقد الاتجاه التي تلي ذلك، يتلاشى شعورهم بالسيطرة الشخصية. فما كان في وقت من الأوقات مألوفاً ومعتاداً أصبح الآن غريباً بشكل كريه. فقد يجد الموظفون أنه من الصعب عليهم فهم النظم والإجراءات الجديدة. إنهم يكافحون ويعانون من أجل تعلم القيام بعملهم، أو تكوين علاقات جديدة، أو استخدام مهارات جديدة مطلوبة في بيئة العمل الجديدة. وما يحتاجه هؤلاء الموظفون هو تدريب تدرجي واضح وتوجيه يتم من خلال اجتماعات ثنائية مع المدير، بالإضافة إلى المناقشات العامة مع أفراد الفريق. وفي النهاية، سيكون هؤلاء الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع المواقف بمزيد من الارتياح.

والتحدي الثالث الذي يعاني الموظفون معه هو فقد السلطة. ففي حين كان الموظف سابقاً يحظى بسلطات معينة أو يستطيع اتخاذ المبادرات أو بث النشاط في العمل، فإنه أصبح الآن مضطراً لاتخاذ القرارات باعتباره فرداً في الفريق أو بعد موافقة الإدارة. أو، قد يكون تنظيم

العمل قد تغير بحيث لم يعد الموظف يمتلك العلاقات والارتباطات الشخصية التي كانت يعتمد عليها فيما مضى لإنجاز العمل. وتلك منطقة من الصعب التعامل معها أو إدارتها، لأن الأفراد كثيراً ما يربطون تقديرهم الشخصي لأنفسهم بمستوى السلطة التي يتمتعون بها داخل الشركة. وهنا ينبغي على المدير أن يساعد مثل هؤلاء الأفراد على رؤية ما تم تحقيقه من مكاسب. والتصرف كمثل أعلى -خاصة إذا كان المدير قد تعرض بدوره لتقليص سلطاته- قد يكون مفيداً جداً أيضاً.

وأخيراً، فإن التحدي الذي قد يكون مرعباً بحق هو ألا يستطيع الموظفون تقبل الفوائد التي ستعود عليهم، حتى أكثر تلك الفوائد قيمة وإثارة. ونتيجة لذلك، يشعرون بأنهم لا يستطيعون الاستمرار مع الشركة. على سبيل المثال، شركة تنتقل إلى موقع جديد، وسيتم ترقية الموظف إلى وظيفة جديدة، بمسئوليات جديدة وراتب أكبر كثيراً. فإذا كانت الالتزامات الأسرية لهذا الموظف تتعارض مع ذلك الانتقال، فإن قبول التغيير سيكون بمثابة تضحية شخصية صعبة. والمدير بحاجة إلى قبول وتقدير مشكلة الموظف واحترام قراره بتجنب التغيير تماماً.

التغييرات الكبيرة لا تكون سهلة أبداً. فإذا استطاع المديرون التعرف على التحديات التي يعاني معها الموظفون في محاولة لتقبل التغيير، فإنهم يستطيعون مساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي يواجهونها.

تعرف على التحديات التي تعوق قبول التغيير. الموظفون يعانون من الشعور بالرفض والمقاومة، والشعور بفقد السيطرة، والسلطة، أو يواجهون خيارات شخصية صعبة.

تعرف على دورك. المديرون مسئولون عن مساعدة الأفراد في معرفة وإدارة التحديات التي يواجهونها.

وصل نواياك. دع فريقك يعرف أنك موجود معه دائماً وأنك مستعد للعمل على التغلب على التحديات التي يواجهونها شخصياً في وقت التغيير.

"القيادة هي جعل شخص ما يفعل ما لا يرغب في فعله لتحقيق ما يرغب في تحقيقه".

توم لاندري

أظهر التعاطف

الأرجح أن الموظف الذي يواجه صعوبات في التكيف مع عملية التغيير يعمل تحت ضغط شديد، ويشعر بالشك والتشوش بشأن مستقبله المهني، ويبقى في العمل حتى وقت متأخر ويأتي في وقت مبكر، ويشعر بالتوتر بوجه عام. وما يحتاجه مثل هذا الموظف من مديره هو التعاطف. وإليك ما يبدو عليه التعاطف:

"أعلم أنه من الصعب أن تأتي في وقت مبكر من أجل حضور تلك المؤتمرات يا كاثي. لم يبق إلا أسبوعان حتى ينتهي هذا الأمر ونبدأ في تطبيق النظام الجديد".

"أفهم لماذا تشكو من القسم الآخر يا ستان. إن عدم الحصول على الاستجابات التي توقعناها أمر محبط للغاية بحق، وقد نلت أكثر من نصيبك من الإحباط هذا الأسبوع".

"لذا فإن رفع التقارير إلى اللجنة التنفيذية ليس هو ما توقعناه، أليس كذلك يا جيل؟ إنني أعلم أن لديهم الكثير من المعايير المرتفعة التي قد يكون الوفاء بها عسيراً جداً".

ما الذي يحدث هنا؟ يتم استخدام التعاطف لتهدئة وتخفيف مشاعر الإحباط، أو الغضب، أو الضغط. لاحظ أن المدير في كل حالة من الحالات السابقة يقر ويتقبل الشعور الذي عبر عنه الموظف. ففي موقف التغيير، تكون هناك الكثير من العاطفة بل وحتى الدراما في مكان العمل. وعندما يدرك المدير حدوث هذا، يستطيع مساعدة أفراد فريقه بعدة طرق.

الاعتراف بالمشاعر ذات الشحنة العالية التي يولدها التغيير داخل الموظفين يجعل منها مشاعر شرعية مقبولة. والرسالة تعني أن التغيير يسبب الضغط وكثيراً ما يكون مثيراً للإحباط، ومن الطبيعي والمقبول الشعور بتلك المشاعر. وبمجرد التعبير عن مشاعر الغضب والإحباط والضغط، فإنها قد تبدأ في الخمود والتلاشي.

والتعاطف يفتح قنوات التواصل أيضاً. فالقلق والشك والخوف ليست هي المشاعر المألوفة التي يولدها العمل في المعتاد. وعندما يتم الاعتراف بتلك المشاعر، فإن ذلك يعني، بطريقة ما، تصريحاً بالتحدث عنها.

وأخيراً، فإن إظهار التعاطف والتوحد يحدد أسلوب المناخ السائد في وحدة العمل. فالمدير يبعث إشارة مفادها أنه مهتم بالموظفين، ومهتم بمشاعرهم تجاه التغيير، ومستعد للإنصات إلى مخاوفهم، وشكوكهم، وشكواهم، وتذمرهم، مهما بدت تافهة أو غير ناضجة. ومن هذا التصرف وحده، تشعر وحدة العمل بأنها في مكان آمن وأكثر مودة وألفة، بل حتى تشعر بأنه ملاذ لها في شركة متغيرة.

ومن المهم أن تعرف أن التعاطف هو القبول وليس الاتفاق بالضرورة. كانت المحادثة ستختلف لو أن المدير انحاز إلى جانب الموظف عندما شكا من القسم الآخر. إذا كانت تلك هي الحال، فإن غضب الموظف كان سيتصاعد على الأرجح بدلاً من أن يتلاشى. وبالإضافة إلى هذا، على المدير أن يكون حريصاً على ألا يتم تفسير التعبير عن التعاطف على أنه اتفاق. عبارة "أعرف ما تشعر به" مختلفة عن عبارة "نعم، تلك الإدارة لم تفعل أي شيء لمساعدتنا، واضطررنا للمعاناة بسبب ذلك". وحتى إذا كانت تلك العبارة صحيحة، فإنها تشجع وتنطوي على الاستياء والغضب بدلاً محاولة القضاء على تلك المشاعر.

اعترف بمشاعر الموظفين وتقبلها. اجعل الموظفين يعلمون أنك قد أنصت إليهم بانتباه. هذا التقدير يساعدهم على التعبير عن المشاعر المكبوتة التي ولدها التغيير.

تجنب الاتفاق. الإنصات والقبول أمر يختلف تماماً عن الاتفاق مع الطرف الآخر. انتبه لكيفية فهم موظفيك لتعاطفك معهم.

تعلم من وجهات نظر الآخرين. الإنصات بتعاطف يمنحك نافذة على ما يشعر به موظفو الوحدة. ما الأفكار الأساسية التي يمكنك اكتشافها؟

"مع منحة الإنصات تأتي منحة العلاج والشفاء".

كاثرين دي هوك

☑ اجلب مشاعر عدم الرضا إلى السطح

افترض أن وحدة العمل التي تديرها في سبيلها إلى هيكل جديد. ستتغير وظائف بعض الموظفين بشكل جذري، فسيكون عليهم تعلم مهارات جديدة واكتساب البراعة والقدرة بسرعة كبيرة. وستصبح وظائف بعض الموظفين الآخرين أكثر ضيقاً في نطاقها، فسيقومون بعدد أقل من المهام والأعمال عن ذي قبل.

تسبب هذا التغيير في الكثير من المناقشات والتخطيط داخل وحدة العمل. ولقد لاحظت أن فردين أو ثلاثة من أفراد الفريق الذين كانوا من أصحاب الأداء الرفيع قد أصبحوا الآن منعزلين منسحبين ويتسمون بمزاج عصبي متقلب. كل منهم لم يتم اختياره للوظيفة التي تتطلب تعلم مهارات جديدة. ما الذي ينبغي عليك عمله؟

الإجابة هي أن تحمل هؤلاء الموظفين على التحدث عن مشاعرهم. شجعهم على أن يخبروك بما يدور في عقولهم. اعثر على مصدر انزعاجهم وعدم شعورهم بالرضا. عادة ما ينبع عدم الرضا من رؤية السلبيات وحدها في موقف ما، دون الإيجابيات. إذا كانت تلك هي الحال، يستطيع المدير أن يكرر بيان رؤية الشركة وكيف أنه سيؤثر إيجابياً على جميع العاملين بالشركة. إلا أن الكثير من الحقائق الأخرى يمكن أن تثير مشاعر عدم الرضا. وعندما تحمل الموظفين على التعبير عما يشعرون به، يمكنك أن تشخص القضية بشكل أفضل.

على سبيل المثال، قد يعتقد أحد الموظفين أن الدور الجديد الذي سيلعبه أقل منزلة من وظيفة أخرى ولا يحتوي على فرصة للتقدم. ومن وجهة نظرك كمدير، تعلم أن هذا خطأ واضح. فمن الواضح أن الرسالة الرسمية بشأن هذا الجانب من التغيير لم تفهم بوضوح أو تمت إساءة صياغتها عندما تم توصيلها في المقام الأول. والآن يمكنك تصحيح هذا الخطأ.

ماذا لو أنك اكتشفت أن مصدر عدم الرضا هو الإشاعة التي يتم التعامل معها على أنها حقيقة؟ تغلب على الإشاعات بالحقائق وانته من الأمر.

وماذا لو ذكر فرد الفريق شيئاً عن المهمة الجديدة أو العملية التي لا تجدي نفعاً، أو ذكر شيئاً كان يعاني منه في صمت ولا يرغب في أن يفسد الأمور؟ الآن أصبحت لديك فرصة لإصلاح الأمر.

العديد من الموظفين يفضلون الصمت في أوقات التغيير. أعطهم فرصة للتحدث، شجع المناقشات الصريحة الصادقة متى كانت الفرصة سانحة لذلك. اسأل: "كيف تسير الأمور؟ ما رأيكم فيما يحدث؟ ما الذي تفضلون القيام به بشكل مختلف؟". بهذا لا تستطيع فقط الاتصال بمشاعر الموظفين وتظهر بعض التوحد والتعاطف معهم، وإنما تستطيع أيضاً أن تحدد كيف يمكنك التعامل بأفضل طريقة مع مخاوفهم.

ما مخاطر فتح الباب أمام مناقشة مشاعر عدم الرضا؟ أنه ليست لديك فكرة عما يمكن أن تواجهه. ربما تضطر إلى الاستماع لحديث مفعم بالمشاعر. فمشاعر الإحباط، والغضب، والاستياء، والسخط قد تندفع متدفقة بقوة. أنصت بأسلوب حيادي، مع الإيماء برأسك، والتوحد مع منظور فرد الفريق ولكن دون الموافقة على هذا المنظور أو تأكيده. ربما اضطررت إلى أن تستطلع وتستخرج المعلومات من الموظفين المترددين في الإفصاح عما بداخلهم. وأياً كانت الحال، فإن مجرد الإنصات بصدق وبشكل متكرر يمكن أن يكون مفيداً لأفراد الفريق الذين يعانون من التغيير.

شجع المناقشات الصريحة الصادقة. أخبر أفراد الفريق بأنك ترغب في الاستماع إلى وجهات نظرهم وآرائهم الحقيقية.

أنصت بانتباه واهتمام. استخدم أسلوب الإنصات النشط الفعال عندما يعبر الموظفون عن أنفسهم. دون ملاحظاتك فيما يقال، وأومئ برأسك، وأعد صياغة ما تسمعه. لا تقاطع إلى أن ينتهي أفراد الفريق من التعبير عن أفكارهم وآرائهم.

راجع سير الأمور بشكل متكرر. عد مرة أخرى إلى فرد الفريق واطلب منه آخر المعلومات الخاصة بموقفه. أكد على الجوانب الإيجابية للتغيير، وانصحه بالصبر، وحافظ على تواصل صريح مستمر معه ومع باقي أفراد الفريق.

"معظم الأشخاص الناجحين الذين عرفتهم هم أولئك الذين ينصتون أكثر مما يتحدثون".

بيرنارد إم. باروش

☑ ركز على الإيجابيات التي ستعود على الموظفين

يتم إجراء التغيير المؤسسي التنظيمي أولاً وقبل أي شيء لتحقيق أهداف الشركة. فإعادة الهيكلة، وتغيير الاستراتيجية، والانتقال إلى موقع جديد، والاستثمار في تكنولوجيا جديدة، وما شابه ذلك جميعها أشياء تم تصميمها من أجل خلق ميزة تنافسية للشركة. وعندما يتم توصيل مثل هذه النوعية من التغييرات إلى الموظفين، غالباً ما لا يرى الموظفون في البداية إلا النتائج الإيجابية التي ستحققها الشركة والعواقب السلبية التي ستقع عليهم جراء تلك التغييرات. إنها استجابة أولية طبيعية ومتوقعة؛ فأي تغيير تنظيمي أو مؤسسي سيفرض بالتأكيد على موظفي الوحدات تغيير سلوكياتهم، وربما حتى قيمهم، إلى حد ما. ومعظم الناس يقاومون التغيير الذي يشعرون أنه مفروض عليهم.

والفريق الإداري الذكي هو الفريق الذي يكون قد فكر أيضاً في النتائج الإيجابية التي ستعود على الموظفين ووحدات العمل. وتلك النتائج ينبغي أن يتم شرحها بأسلوب واضح لا لبس فيه، مع استخدام أمثلة ملموسة، كما ينبغي توصيلها بشكل متكرر وعبر وسائل اتصال وتواصل مختلفة.

فعندما يجد المدير موظفاً عالقاً في عملية التغيير، وغير قادر على تجاوز الإحباط الناتج عن نقص الوقت، أو المعلومات، أو الوضوح بسبب التغيير، فإن المدير يستطيع أن يوضح لفرد الفريق هذا الطريق الصحيح عن طريق العثور على النتائج الإيجابية الشخصية التي ستعود عليه. ويعني هذا رسم صورة شخصية لمستقبل هذا الفرد في الشركة بناءً على ما يهتم به هذا الفرد شخصياً.

على سبيل المثال، في محاولة لتفعيل وتحسين والسيطرة على جودة خدمة العملاء، تخيل أن وحدة عمل تركز في عملها على الجوانب الفنية قد طلب منها تحويل مكالمات العملاء الواردة إلى وحدة عمل أخرى تركز على خدمة العملاء بدلاً من التعامل مع تلك المكالمات مباشرة. شعر أحد أفراد الفريق بأن قدرته على مساعدة العملاء قد تم تجاهلها؛ لقد كان يقدر الامتنان الذي

كان يتلقاه من العملاء الشاكرين الذين يساعدهم. قد تكون النتيجة الإيجابية الشخصية التي تعود عليه هي أنه يمكن أن يصبح معلماً أو مدرباً لأفراد الفريق الآخر الذي سيتلقى المكالمات، حيث يستغل خبرته في بناء خبرة هؤلاء الأفراد. والنتيجة الإيجابية الأخرى قد تكون هي تحرير وقته ليركز على المشاريع الهندسية الأكثر إثارة بالنسبة له. أو، يمكنه أن يطور خبرته الشخصية في مجال يثير اهتمامه في ذلك الوقت الذي سيتاح له. أو، يمكنه أن يضطلع ببعض المسؤوليات الإضافية. لابد من وجود استفادة ما بطريقة أو بأخرى؛ وعلى المدير أن يعثر على هذه الاستفادة.

وماذا لو أن المدير لا يستطيع العثور على النتيجة الإيجابية الشخصية بالنسبة لأحد أفراد الفريق؟ إحدى طرق اكتشاف إيجابيات موقف ما هي سؤال الموظف نفسه: "ما الذي ترغب في تحقيقه من وراء هذا التغيير؟". ربما كان فرد الفريق يرى فرصة لا يراها المدير.

إحدى أفضل الأدوات المتاحة للموظفين الذين يعيشون فترة تغير هي رؤية واضحة، راسخة، قوية وملموسة للمستقبل. تلك الرؤية، المصنوعة خصيصاً لملاءمة الموظفين كأفراد، يمكن أن تكون هي المغناطيس الذي يجذب الناس نحو التغيير والتقدم.

تعرف على اهتمامات وقيم فرد الفريق. النتيجة الإيجابية الشخصية ينبغي أن ترتبط بما يجده الفرد مثيراً للاهتمام وشديد الأهمية بالنسبة له.

الحماس يفيد. التوكيد على ما هو إيجابي يعني وضع الطاقة والحماس والصدق وراء صورة المستقبل التي ترسمها. ينبغي أن تؤمن بها أنت أولاً قبل أن تخبر الآخرين عنها.

استخدم أوصافاً واضحة. لا أحد يستطيع أن يضمن المستقبل. ولكن كلما كانت التفاصيل التي ترسم بها صورة النتائج الإيجابية أكثر، كان ذلك أفضل كثيراً.

"التفاؤل الدائم يضاعف القوة".

كولين باول

☑ صمم مهام إيجابية لأفراد الفريق

أحد الموظفين عالق في فترة التحول. وهذا الموظف الذي يكون مشاركاً وموهوباً في المعتاد يشعر بأن فرص التقدم قد تلاشت بسبب بيئة عمل أكثر تركيزاً على العمل الجماعي. إنه يشعر بأنه لم يعد يستطيع تمييز نفسه كصاحب أداء رائع كما كان يفعل في الماضي، وهو كثير التفكير في الأمر. وخسارة هذا الموظف لشركة منافسة ستكون خسارة حقيقية بالنسبة للفريق وللشركة ككل. ما الذي يستطيع المدير فعله في هذا الموقف؟

أظهرت الأبحاث أن المواقف الفردية يمكن تغييرها من خلال المشاركة في الأنشطة التي تولد نتائج إيجابية. في هذه الحالة، يستطيع المدير والموظف الاتفاق على مشروع من شأنه أن يخلق برنامج تقدير متوازناً لأداء الفريق. وتعيين هذا الموظف للعمل مع مجموعة من الموظفين الآخرين يضمن أن النتائج ستكون قيمة وذات مغزى. ما الذي تفعله المشاركة بالنتائج الإيجابية للأشخاص العالقين في عملية التغيير؟

أحد الأشياء هي أن الموظف سيستكشف قضية أو مهمة ما بشكل كامل. فإذا كانت المهمة هي تصميم طريقة أفضل للتعامل مع المكالمات الهاتفية المحولة كجزء من تغيير استراتيجي، فإن أفراد الفريق سيفهمون بشكل أفضل مميزات الأساليب المختلفة، والقيود المفروضة، والأسباب التي تجعل حلاً معيناً هو أفضل الحلول في ظل الظروف الحالية.

وإحدى النتائج الأخرى للمشاركة هي فرصة التأثير بقوة في الطريقة التي يتم تطبيق التغيير بها. قد يبدو التغيير داخل الشركات أمراً مفروضاً من الإدارة العليا على الموظفين. ومنح أفراد الفريق مهمة اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تطبيق التغيير، أو تحسين عملية التغيير من شأنه أن يوفر حرية الاختيار والسيطرة، وهما جانبان غاية في الأهمية من جوانب التحفيز والمشاركة.

وأخيراً، فإن القبول يأتي مع المشاركة. فعندما يكون أحد أفراد الفريق الذين عانوا من التغيير قد صمم بعض نظم المتابعة مثلاً وأدت تلك النظم إلى تقليل الارتباك والاضطراب أو ابتكار وسائل مساعدة تزيد الكفاءة، فإن هذا الموظف يكون قد أسهم في تحقيق نتيجة إيجابية.

والآن، يستطيع نفس هذا الموظف توصيل تلك الأفكار لزملائه ودعمها. لقد تحول التغيير من شيء يتم فرضه من أعلى إلى أسلوب خاص بالفريق.

الأفعال الإيجابية تغير الأفكار السلبية إلى حد ما. وتخصيص مهام ومشاريع إيجابية لأفراد الفريق العالقين في التغيير قد لا يكون هو العلاج الشامل للتغلب على مقاومة التغيير، ولكن هذا يبعث برسالة بشأن التفاؤل، ويخلق مناخ عمل تسود فيه المشاركة وحرية الاختيار، ويوجه الطاقة بعيداً عن الاستجابات الهدامة غير المفيدة. والشك يلعب دوراً مفيداً هنا؛ فالموظف النعزل أو المنسحب يمكن الاعتماد عليه هنا، كما أن فرد الفريق المرتبك المشوش بسبب الأدوار والعلاقات الجديدة يحصل على فرصة لاستيضاح وتحديد الأمور.

اطلب من أفراد الفريق إصلاح ما هو مكسور. انظر لعمليات، ومعايير، وإجراءات، وسياسات وحدة العمل. تعرف على كل ما يحتاج إلى أن يكون أكثر جودة، وسرعة، وسهولة، وأقل تكلفة.

وفق بين المهام والمخاوف. إذا كان أحد أفراد الفريق متعلقاً بالإجراءات، فاطلب منه أفكاراً وحلولاً. وإذا كان التواصل لا يرقى للمستويات المناسبة، فافرض مهمة تصميم نظام للتواصل في الفريق.

توقع الحلول، وليس إعادة تحديد للمشكلات. اطلب الحلول، أو الأفكار الإبداعية، أو البدائل التي يمكن أن تفلح في مساعدة وحدة العمل. لا ترضَ بإجابة تبحث الأسباب التي ستجعل عملية التغيير تفشل.

"المتشائم يرى محنة في كل منحة،
والمتفائل يرى منحة في كل محنة".

سير وينستون تشرشل

شجع الأفراد على تجاوز الماضي

قد يكون القضاء على الطرق القديمة أمراً صعباً على الموظفين على جميع مستويات الشركة، فالعادات تميل إلى البقاء، رغم المحاولات العديدة للتغيير المؤسسي. عندما اندمجت إحدى شركات الطيران مع شركة أخرى، ظل طيارو الشركة التي تم الاستحواذ عليها يستخدمون كتيبات الشركة القديمة في طائرات الشركة الجديدة لمدة سنوات تالية لعملية التغيير. وموظفو البنوك الذين يتعاملون بشكل وثيق مع العملاء التجاريين "ينسون" ضم أفراد آخرين من أفراد الفريق إلى العلاقة مع العملاء، ويتصرفون وكأنهم بوابون يعملون على حراسة العلاقة بدلاً من أن يتصرفوا كمديري علاقات. والموظفون القدامى يروون قصصاً وحكايات للموظفين الجدد حول مدى الروعة التي كانت الأمور عليها في الأيام الخوالي، وينتقصون من قيمة التغيير الحالي باعتباره "ليس جيداً بقدر ما كان في الماضي".

ويمكن توقع بعض التردد والمقاومة في التخلي عن العادات القديمة. ومن ناحية أخرى، فإن التعلق بالماضي يمكن أن يمنع الموظف من المشاركة في عملية التغيير والتقدم للأمام. فعلى أية حال، لقد كان الماضي عالماً محدداً معروفاً كان العمل فيه مألوفاً وروتينياً. كان العمل يتم إنجازه باستخدام مهارات يتم شحذها بالخبرة. والأكثر أهمية أنه في عالم الماضي هذا، كان الموظف ينعم بإحساس بالسيطرة ويمكنه الإشارة إلى سجل مليء بالنجاحات والإنجازات الشخصية. لقد تم بناء السمعة في عالم أصبح الآن مجرد ذكرى. فإذا كان المستقبل يبدو مختلفاً بشدة، فمن الطبيعي أن تتوقع من الموظفين أن يخافوا مما ينتظرهم.

إحدى الطرق التي يستطيع المدير أن يقود التغيير بها هي الوضوح التام بشأن التوقعات. ينبغي أن يشرح المدير بشكل واضح ومتكرر الرؤية الجديدة للشركة والسلوكيات المرغوبة. "سنقوم بتوزيع متخصصين في مناطق عديدة. ويعني هذا أنكم، كمديري علاقات، يجب أن تنظموا من يتم تقديمه منهم لأفضل العملاء، وتنسقوا بين أساليب المتخصصين، وتطلعوهم بشكل وافٍ على احتياجات العملاء". ويستطيع المدير أن يكون واضحاً بشأن كون النجاح الآن يعني التكيف مع البرنامج.

وإحدى الأفكار الأخرى هي دفن الطريقة القديمة رمزياً. بعض المديرين ينظمون حفل وداع داخل وحدة العمل، حيث يأخذون رموزاً ملموسة للماضي -مثل أوراق الشركة المطبوعة التي تحمل الشعار القديم، وكتيبات المنتجات، وحتى قطع الأثاث- ويمزقونها ويتخلصون منها. وعلى الرغم من مسرحية هذا الإجراء، فإنه يمثل نقطة تحول في حياة فريق العمل. والرسالة هي أن الماضي انتهى؛ وقد حان الوقت للانتقال إلى المرحلة التالية. وقد يكون هذا الوقت هو الموعد الذي يبدأ الفريق عنده في قياس التحسن الذي سيحققه في المستقبل.

وأخيراً، يستطيع المدير أن يبين الطريق الصحيح للموظفين العالقين عن طريق مطالبتهم بتجربة الطريقة الجديدة. وعند مستوى معين، يستجيب بعض الموظفين بشكل أفضل للنصائح الواضحة. "جرب الأمر، قد يعجبك". وبالطبع فإن التعاطف، والتوحد، والدعم الإيجابي لرؤية الشركة، والحساسية لأسباب معاناة الموظفين جميعها أشياء تفيد أيضاً.

وضح المعايير السلوكية. عند مستوى ما، يتطلب التغيير سلوكيات جديدة. وضح تلك السلوكيات بشكل مفصل؛ قارن بينها وبين الطريقة القديمة في القيام بالعمل.

تعامل مع الرموز. ابحث برسالة خاصة عن طريق التخلص من رموز الماضي. تخلص من الإشارات، والشعارات القديمة وما شابه ذلك. استخدم رموزاً جديدة للمستقبل. إن التمسك بالرموز القديمة يمكن أن يسبب الحيرة والارتباك للموظفين.

اقض على التفكير الرجعي. لا تحتمل الكثير من مناقشات "ألم يكن الماضي رائعاً" أو تسمح لها بأن تستمر لفترات أطول مما ينبغي. عبارات مثل "كان هذا فيما مضى، أما الآن فنحن في الحاضر" يمكن أن تعيد الموظفين إلى الحاضر وتجعلهم يتأهبون للمستقبل.

"لا تكمن الصعوبة في توليد أفكار جديدة بقدر ما تكمن في الفرار من الأفكار القديمة".

جون مينراد كنيس

☑ دافع عن موظفيك إذا كانوا على حق

عادة ما يكون التغيير مصمماً بعناية على مستوى الشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية معينة. ففتح أسواق جديدة، وتثبيت تكنولوجيات جديدة، وابتكار طرق جديدة، وتغيير موقع المنشآت جميعها تغييرات تشتمل على أثر محدد على العمل. ومع ذلك فلا يمكن بالطبع التنبؤ بجميع جوانب التغيير. وفي الواقع، غالباً ما سيكون أفراد الفريق على مستوى وحدات العمل هم أول من سيتعرف على العواقب غير المرغوبة للتغيير.

على سبيل المثال، نظام تقديم الطلبيات عبر شبكة الويب الجديد قد يحتوي على تعليمات تحتم شيئاً من الغموض مع المستخدم العادي عند تواجد الموظف على الموقع. ونتيجة لذلك، تتلقى وحدة خدمة العملاء التي تديرها العديد من المكالمات الهاتفية الإضافية من عملاء مرتبكين، ولا يبدو أن هناك نهاية منظورة لهذا. وأثر ذلك على الأداء الفردي هائل بحق. وأصبح ما قيل لأفراد الفريق بأنه سيكون أداة أكثر كفاءة للتعامل مع طلبيات العملاء عاملاً يسبب المزيد من الضغط على أفراد الفريق. إن مصممي الويب لا ينظرون للموضوع على أنه يحمل هذه الأهمية الكبيرة، وكذلك مديريهم.

هل ينبغي أن ينصح المدير فريقه بالبحث عن وسيلة للتكيف مع كم المكالمات الهاتفية الضخم أم أن يثير الموضوع مع الإدارة العليا؟

عندما يثمر موقف التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر على العملاء، وتحدث أثراً سلبياً على فريق العمل، يجب أن تعرف الإدارة العليا ذلك. ينبغي أن تصل الرسالة مباشرة إلى بطل التغيير في الشركة، الذي عادة ما يكون أحد التنفيذيين الكبار ويكون مسئولاً عن تنسيق، وتصميم، وتطبيق الطرق الجديدة.

كيف يساعد هذا الإجراء أفراد الفريق الذين يواجهون وقتاً عصيباً في التعامل مع التغيير؟ إنه يوضح أن التغيير نفسه ليس مثالياً، وأنه جامد صارم ولا يتسم بالمرونة. ومن أجل تحقيق

التحسن، فإن التغييرات نفسها تحتاج إلى تعديل وتصحيح. الرسالة مفادها أن جميع من في الشركة يحتاجون إلى المرونة، وليس الموظفون فحسب.

والأكثر أهمية أن هذا يوضح أن المدير على اتصال بأفراد فريقه، وعلى علم بما يمرون به ويعانون منه، وعلى استعداد للقيام بتصرف ما –والإقدام على مخاطرة ما أحياناً– من أجل إصلاح ما يسبب المشاكل.

والأساس هو أن يعرف المدير متى يدافع عن موظفيه. فإذا كان أحد الموظفين يستطيع أن يبرهن على أن العواقب غير المرغوبة تشتمل على زيادة النفقات، أو تقليل الجودة، أو التأثير سلبياً على العملاء، فمن الواضح إذن أن تلك قضية ينبغي تصعيدها إلى المستويات الإدارية الأعلى. ولكن ماذا عن موظف يعتقد أنه "يعمل بكد أكثر مما ينبغي" أو يدعي أنه "لا عدالة في توزيع العمل"؟ جمع وتصنيف ودراسة الحقائق هي الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تكشف ما إذا كان هذا الموظف معه الحق أم لا.

وعندما يتخذ المدير موقع المدافع عن وجهة نظر أحد أفراد الفريق، أو حتى بحث شكواه بجدية، تزداد الثقة بين الأطراف إلى حد كبير. وعندما تتوفر الثقة في موقف التغيير، يبدو المستقبل أقل تهديداً.

ادرس الشكاوى. ابحث عن الحقائق التي تكمن وراء خوف أو شكوى الموظف. ما أسباب هذا الخوف أو تلك الشكوى؟ من الذي يتأثر بها؟ وما حل المشكلة؟

أبلغ عن العواقب غير المرغوبة. أعلن النتائج غير المتوقعة على جميع حاملي الأسهم المعنيين بالأمر. الأرجح أن تلك النتائج ستكون مفاجئة لهم كما هي مفاجئة لك بالضبط.

اجعل الموظفين يعلموا أنك تدافع عن وجهة نظرهم. لا تحاول إخفاء جهودك ومحاولاتك، اجعل الأمور علنية عندما تكون على يقين من أنك وأفراد فريقك على حق.

"عندما تكون جزءاً من فريق، ينبغي أن تدافع عن رفاقك في الفريق. إن ولاءك لهم. ينبغي أن تحميهم في السراء والضراء، لأنهم مطالبون بأن يفعلوا المثل معك".

يوجي بيرا

"لكي يكون المدير قائداً ناجحاً للتغيير، عليه أن يفهم أولاً ديناميكيات التغيير والطرق التي يؤثر بها الشك وعدم اليقين عليه وعلى الآخرين. ينبغي هجر الطريقة القديمة؛ وفهم الطريقة الجديدة في العمل. وعلى قائد التغيير أن يفهم كيف يمكن أن يستخدم الغموض في التكيف مع التغييرات، وكيف أن الارتجال يجبر وحدات العمل على تحقيق أقصى استفادة من مواقفها وظروفها، وكيف أن التغيير يخلق الحاجة إلى عمليات تواصل تتسم بالوضوح والشفافية والصراحة".

"تشتمل التغييرات الكبرى على خسارة ضمنية لشيء ما. فنبتعد عن منطقة ارتياحنا كثيراً. يصبح الاطمئنان والثقة مجرد ذكرى من الماضي. لا نعلم ما يمكن أن يحدث. نشعر بالقلق والترقب تجاه المستقبل؛ ويذهب شعورنا بالأمان أدراج الرياح. ويكون الخوف كامناً في قلب هذا الشعور بالخسارة. وهذا ما يصعب جداً التعامل مع التغيير. فالناس يشعرون بالخوف عندما يذهب الأمان".

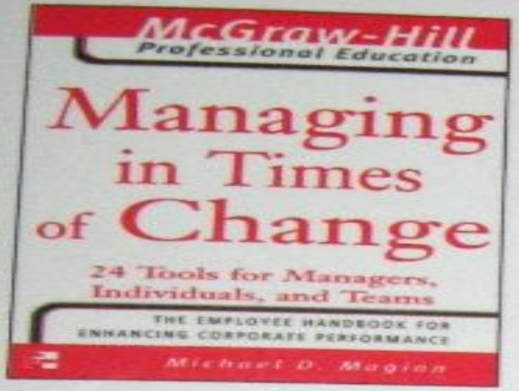
"مديرو الشركة يمثلون الجسر الذي يتم العبور فوقه من الطرق القديمة لإنجاز العمل إلى الممارسات والإجراءات الجديدة. ومن المفارقة أن هؤلاء المديرين هم أيضاً موظفون يشعرون بنفس المشاعر السلبية التي يشعر بها الجميع".

"يجب على المدير أن يرسم صورة لأفراد وحدة العمل يوضح فيها طرق وأسباب التغيير، مع عرض الرسائل التي ينطوي عليها التغيير بوضوح وصدق على أفراد الفريق. وعندما يتم القيام بهذه المهمة بشكل جيد، تصبح مشاعر القلق، والاضطراب، والتوتر، والخوف من المستقبل تحت مزيد من السيطرة. ويصبح المدير بمثابة بطل للتغيير".

"إظهار التعاطف والتوحد يحدد أسلوب المناخ السائد في وحدة العمل. فالمدير يبعث إشارة مفادها أنه مهتم بالموظفين، ومهتم بمشاعرهم تجاه التغيير، ومستعد للإنصات إلى مخاوفهم، وشكوكهم، وشكواهم، وتذمرهم، مهما بدت تافهة أو غير ناضجة. ومن هذا التصرف وحده، تشعر وحدة العمل بأنها في مكان آمن وأكثر مودة وألفة".

"تنبع المقاومة من عدة مصادر: الحيرة بشأن ما ينبغي عمله وكيف ينبغي عمله، أو التساؤل عما يحمله المستقبل، أو الغموض الذي يكتنف الدور الجديد، أو الضغط الناشئ عن زيادة العمل والقلق، أو عدم توفر المعلومات الكافية. حتى الموظفون أصحاب الأداء الرفيع وأفراد الفريق المخلصون يمكن أن يتعرضوا لمثل هذه الأنواع من المشاعر والاستجابات الفردية".

ماكجرو هيل - التعليم المهني



الإدارة في أوقات التغيير

٢٤ أداة للمديرين، الأفراد والفرق

على الرغم من أن التغيير ضروري من أجل بقاء ونجاح شركتك، فإنه يمكن أيضاً أن يولِّد الاضطراب، والضغط، وربما حتى الغضب بين أفراد قوة العمل. هذا الكتاب يوضح لك كيف تساعد المديرين والموظفين على فهم فوائد التغيير، وعلى النجاح والازدهار في بيئاتهم ومسؤولياتهم الجديدة. يحتوي الكتاب على أربعة وعشرين درساً وأداة قيادية ناجحة تزوّدك برؤية شخصية فريدة لأثر التغيير المؤسسي، وتشرح لك بالتفصيل استراتيجيات من أجل:

- **توصيل فوائد التغيير بشكل شخصي لكل موظف.**
- **تحديد وتوضيح مناطق التأثر.**
- **رسم صورة متماسكة للتغيير الحالي.**
- **قياس التقدم والاحتفاء به.**
- **كسب مشاركة أفراد الفريق.**
- **التوحّد والتعاطف دون الاتفاق الدائم.**

قد يواجه الموظفون المطلوب منهم تغيير الطريقة التي يعملون بها، والمكان الذي يعملون فيه، والأشخاص الذين يعملون معهم صعوبة في رؤية الفوائد التي ستعود عليهم من موقف عمل جديد. هذا الكتاب يقدّم حديثاً مباشراً ونصائح قابلة للتطبيق من شأنها أن تساعد المديرين، والفرق، والموظفين على فهم وتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف دعم وتحسين أنفسهم وشركاتهم.

مايكل دي. ماجين هو الرئيس وكبير المديرين التنفيذيين لشركة Singularity Group، وهي شركة استشارية في مجال القيادة، والمبيعات، والإدارة مقرها هاميلتون، ماستشوستس. وهو مؤلف كتاب Making Teams Work و Effective Teamwork.